

# ALOMORFIA

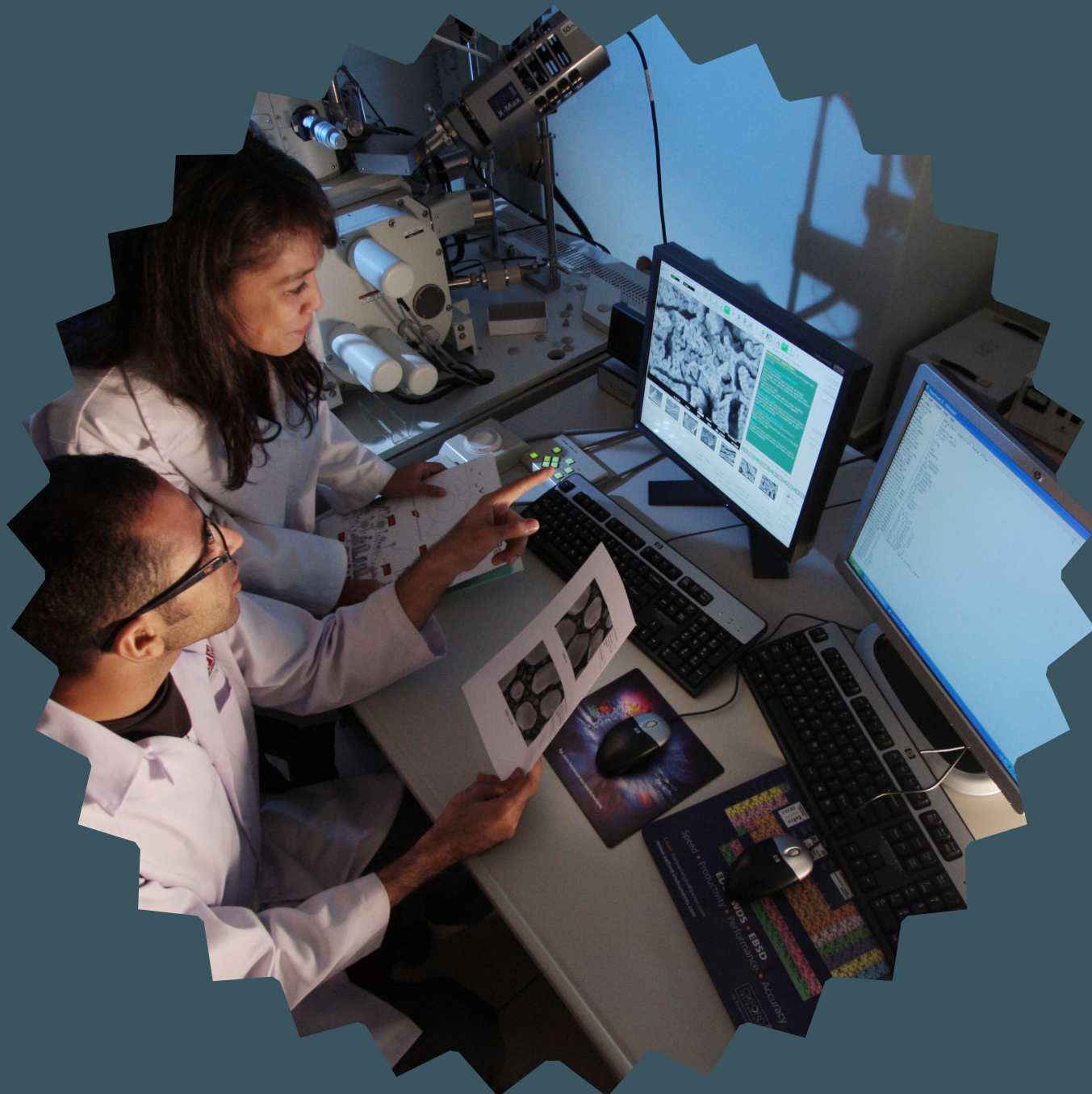
REVISTA CIENTÍFICA

Volume 6 Nº 1

2022

Qualis C

Revista Científica da  
Fatec de Presidente Prudente



latindex

ISSN 2594-5637

15  
anos  
Fatec  
Presidente Prudente



Secretaria de  
Desenvolvimento Econômico

Prezado leitor, nossa primeira edição de 2022 traz quatro trabalhos acadêmicos que por essência, buscaram a aplicabilidade e principalmente um olhar para a retomada das atividades socioeconômicas por todo o país.

Neste sentido você poderá verificar toda a aplicabilidade e replicabilidade dos artigos em qualquer ambiente produtivo no Brasil.

Concomitantemente as suas características práticas dos artigos, será possível verificar a preocupação acadêmica e a visão de mundo de cada autor, que de uma forma elegante, defenderam seus pontos de vista sobre nossa sociedade.

Você encontrará no primeiro trabalho uma descrição da cultura organizacional de aprendizagem das PMEs, demonstrando de forma clara e objetiva os caminhos necessários para que as PMEs consigam criar uma mecanismos para prosperar em um ambiente extremamente competitivo e assim prosperar e crescer neste cenário de 2022. No segundo artigo, fez-se uma detalhada explanação da importância da segurança na internet, é inegável que com o advento da internet foi possível ter ganhos de produtividade e eficácia, empresas se tornaram mais eficiente e até mesmo pessoas físicas mais pontuais em encontros e compromissos, mas o debate do uso de informações e a privacidade dos usuários estão primeiro plano da preocupação de todos e neste artigo poderemos abrir as discussões sobre o tema. Nosso terceiro artigo demonstra a força da pesquisa, e como os elos educacionais do nosso modelo de ensino podem e devem se aproximar para o ganho coletivo. Os autores relatam o método e o processo desenvolvido feito pelo Centro de Línguas da Fatec Presidente Prudente (CeLF), e a intervenção feita, por meio do ensino da linha inglesa, para professores das escolas públicas do estado de São Paulo. Uma leitura essencial para compreender as possibilidades da sinergia do rizoma educacional paulista. O quarto artigo é de suma importância para aqueles que querem compreender a importância do Modelo de Fleuriet, este é um modelo clássico que traz indicadores de capital de giro e posicionamento de solvência de uma empresa, compreender esta ferramenta traz grandes vantagem competitiva para gestores e futuros gestores.

Convido a todos para entrar na nova edição e terem uma ótima leitura.

## **A IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

**Eliane Vendramini de Oliveira**  
elianevendramini@gmail.com

**Rodrigo Filgueiras**  
rodrigo\_filgueiras\_95@hotmail.com

### **RESUMO**

Juntamente com as vantagens da tecnologia e do uso da internet, criminosos e oportunistas podem se apropriarem de informações confidenciais e da privacidade os usuários. Surgiu assim, a Segurança da informação que possui a finalidade de proteger determinado grupo de dados. Essas medidas de segurança podem ser aplicadas em todas as empresas que trabalham com dados, pois toda organização gera informações próprias e devem ser preservadas para sua seguridade. Assim, a informação tem importância estratégica, é impulsionada com a utilização de Tecnologia da Informação nos processos organizacionais e deve ter proteção adequada. O objetivo do trabalho é fazer uma análise sobre a segurança da informação nos dias atuais, além de demonstrar a sua importância para todas as pessoas jurídicas e civis.

Palavras-chaves: Segurança da informação; Políticas de Segurança; Proteção da Informação;

### **ABSTRACT**

Along with the advantages of technology and the use of the internet, criminals and opportunists can appropriate users' confidential and privacy information. Thus emerged, the Information Security that has the purpose of protecting a certain group of data. These security measures can be applied in all companies that work with data, as every organization generates its own information and must be preserved for its security. Thus, information has strategic importance, is driven by the use of Information Technology in

organizational processes and must have adequate protection. The objective of the work is to analyze information security today, in addition to demonstrating its importance for all legal and civil entities.

Keywords: Information security; Security policies; Information Protection;

## **1- INTRODUÇÃO**

Nos tempos atuais, com o avanço da tecnologia, podemos nos conectar a tudo e a todos por meio de diversos meios de comunicação. Atualmente a internet é o meio mais acessado do planeta pela facilidade de comunicação e, com a avalanche da globalização, o intercâmbio entre os países é como se estivessem fisicamente próximos. Ao lado desse mecanismo saudável, existem criminosos e oportunistas que se aproveitam das lacunas deixadas pela tecnologia e acaba sendo criada uma imagem de falta de segurança da informação e da privacidade nesse ambiente com o planeta conectado pelas tecnologias de comunicação e de computação.

Seguindo esse raciocínio, foi necessária criar meios para que pudessem combater o lado negativo e suas informações pessoais e de empresa fossem seguras.

Levando para o âmbito corporativo, são válidos pontuar que as informações das grandes empresas têm sido utilizadas de forma estratégica para que as instituições cresçam e se destaquem entre concorrentes, onde necessitam estar asseguradas quanto aos seus dados, pois quem detém dados e informações possui poder. As empresas fazem uso da informação para realizar decisões, fazendo com que alcancem objetivos e melhorem seu desempenho no mercado.

A informação é um recurso essencial para toda e qualquer organização, onde independente do seu tamanho e do segmento de atuação. É com essa informação que processos organizacionais funcionam, a produção de conhecimento acontece e o compartilhamento desse conhecimento é realizado.

Assim, a informação tem importância estratégica, é impulsionada com a utilização de Tecnologia da Informação (TI) nos processos organizacionais e deve ter proteção adequada.

Segundo o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis, a palavra Segurança, vem do verbo segurar com significado de tonar(-se) seguro, estável; apoiar ou agarrar para que não caia ou não se arruíne; firmar(-se), sustentar(-se), susteter(-se).

Sendo assim, este é o objetivo dos gestores de uma empresa, sempre estarem firmes para que nada saia fora do previsto.

A Segurança da informação engloba ações e boas práticas onde a finalidade é proteção de determinado grupo de dados.

Essas medidas de segurança podem ser aplicadas em todas as empresas que trabalham com dados, pois toda organização gera informações próprias e devem ser preservadas para sua seguridade.

Cinco são os pilares que sustentam todas as medidas tomadas para garantir a proteção dos dados, sendo eles a confidencialidade, autenticidade, integridade, disponibilidade e irretratabilidade.

O objetivo do trabalho é fazer uma análise sobre a segurança da informação nos dias atuais e sua justificativa é a importância da segurança de dados para todas as pessoas jurídicas e civis.

## **2 - METODOLOGIA**

O presente trabalho tem sua metodologia fundamentada na revisão bibliográfica e plataformas virtuais. E teve sua realização de pesquisa utilizando o Google Chrome em um Notebook i5 2430M. A pesquisa apresentada é de caráter qualitativo pois apresenta uma revisão e análise das técnicas de segurança, não tratando dados estatísticos.

## **3- DESENVOLVIMENTO**

Silva, L.W. (2001) relata que no início da década de 70, nos Estados Unidos, as empresas trabalhavam com a rede Intranet, que era ligada por fios de rede entre os computadores. Com o passar do tempo e o avanço da tecnologia, identificou-se a necessidade em algo melhor e com maior abrangência de troca das informações. Assim

iniciou o estudo para criação da Internet, vindo a se tornar comercial no ano de 1987, chegando ao Brasil no ano de 1988.

A descoberta da Internet fez com que os avanços científicos fossem capazes de atingir grande marcos, como melhores programas, sistemas e até a comunicação se tornou melhor. Apesar de ser criada para ser algo benéfico, algumas pessoas denominadas hackers ou atacantes, utilizam da rede para seu próprio benefício e muitas vezes prejudicando terceiros.

E é por isso que a segurança da informação se tornou necessária, onde atualmente existem leis que determinam os direitos e deveres de todos os que estão nessa enorme rede que engloba o mundo todo.

### **A) Segurança Da Informação**

A segurança da informação aborda a proteção de dados e preserva valores de uma organização ou uma pessoa física.

Segundo Coelho, Araújo e Bezerra (2014), “A informação pode existir em diversos formatos: impressa, armazenada eletronicamente, falada, transmitida pelo correio convencional de voz ou eletrônico etc. Seja qual for o formato ou meio de armazenamento ou transmissão, recomenda-se que ela seja protegida adequadamente, sendo assim é de responsabilidade da segurança da informação protegê-la de vários tipos de ameaça.”

A Informação pode ser violada de diversas formas, pelo próprio usuário e no ambiente na qual se encontra, por terceiros ou atacantes.

DANTAS (2011) cita que a segurança da informação deve garantir três requisitos fundamentais, sendo eles: confidencialidade, integridade e disponibilidade, requisitos estes, que devem ser mantidos, pois são os princípios da segurança da informação.

A conservação desses princípios, utilizadas nos sistemas de informações, conforme SILVA, CARVALHO e TORRES (2003), exigem medidas de segurança, que são utilizadas também para garantir a autenticidade e a irretratabilidade. Todas as medidas utilizadas, independente do objetivo, precisam ser colocadas em prática antes da efetivação dos riscos.

## B) Pilares Da Segurança Da Informação

- 1- Confidencialidade: Primeiro pilar da segurança da informação, pois garante que os dados estejam acessíveis a determinados usuários e protegidos contra pessoas não autorizadas. É um componente essencial da privacidade, que se aplica especialmente a dados pessoais, sensíveis, financeiros, psicográficos e outras informações sigilosas. (GAT INFOSEC, 2021)
- 2- Integridade: Preservação, precisão, consistência e confiabilidade dos dados durante todo o seu ciclo de vida. Para erguer esse pilar em uma empresa, é preciso implementar mecanismos de controle para evitar que as informações sejam alteradas ou deletadas por pessoas não autorizadas. Frequentemente, a integridade dos dados é afetada por erros humanos, políticas de segurança inadequadas, processos falhos e cyber ataques. (GAT INFOSEC, 2021)
- 3- Disponibilidade: Para que um sistema de informação seja útil, é fundamental que seus dados estejam disponíveis sempre que necessário e garanta acesso em tempo integral pelos usuários finais. (GAT INFOSEC, 2021)
- 4- Autenticidade: Valida a autorização do usuário para acessar, transmitir e receber determinadas informações. Seus mecanismos básicos são logins e senhas, mas também podem ser utilizados recursos como a autenticação biométrica, por exemplo. Esse pilar confirma a identidade dos usuários antes de liberar o acesso aos sistemas e recursos, garantindo que não se passem por terceiros. (GAT INFOSEC, 2021)
- 5- Irretratibilidade: Também chamado de “não repúdio”, do inglês *non-repudiation*. Esse pilar garante que uma pessoa ou entidade não possa negar a autoria da informação fornecida, como no caso do uso de certificados digitais para transações online e assinatura de documentos eletrônicos. Na gestão da segurança da informação, isso significa ser capaz de provar o que foi feito, quem fez e quando fez em um sistema, impossibilitando a negação das ações dos usuários. (GAT INFOSEC, 2021)

Através desses pilares é possível evitar ataques e fraudes, pois eles garantem a proteção para o usuário com o servidor e vice e versa não enviando dados falsos e

dificultando para o terceiro que de fora tenta ver ou invadir o seu servidor, esses pilares são construídos através de criptografia. (KASPERSKY, 2021)

### C) Criptografia

A criptografia na segurança virtual é uma ferramenta que converte os dados que antes eram legíveis e agora são codificados, podendo ser apenas decodificados no destinatário onde iriam esses dados. É um elemento fundamental da segurança de dados.

É a forma mais simples e mais importante de garantir que as informações do sistema de um computador não sejam roubadas e lidas por alguém que deseja usá-las para fins maliciosos.

No momento que se envia um dado ou informação através do servidor para a rede (internet), ele passa por uma série de dispositivos ao redor do mundo, que denomina internet pública, e nesse percurso que os dados percorrem, é onde os hackers podem ter acesso aos dados.

A criptografia é o uso de um conjunto de valores matemáticos que se casam tanto no remetente quanto destinatário, fazendo com que a mensagem seja decriptografada, utilizado duas formas mais comuns: assimétrica e simétrica. (KASPERSKY, 2021)

- 1- **Chaves de criptografia simétrica:** também conhecidas como criptografia de chave privada. A chave usada para codificar é a mesma usada para decodificar, sendo a melhor opção para usuários individuais e sistemas fechados. Caso contrário, a chave deve ser enviada ao destinatário. Isso aumenta o risco de comprometimento se for interceptada por um terceiro, como um hacker. Esse método é mais rápido do que o método assimétrico. (KASPERSKY, 2021)
- 2- **Chaves de criptografia assimétrica:** esse tipo usa duas chaves diferentes, uma pública e uma privada, que são vinculadas matematicamente. Essencialmente, as chaves são apenas grandes números que foram emparelhados um ao outro, mas não são idênticos, daí o termo assimétrico. A chave privada é mantida em segredo pelo usuário, e a chave pública também é compartilhada entre destinatários autorizados ou disponibilizada ao público em geral. (KASPERSKY, 2021)



## **D) Firewall**

Ao contrário da criptografia, o Firewall também conhecido na tradução do inglês, *Parede de fogo*, é aquela defesa que fica no servidor, impedindo que um hacker invada o próprio sistema, diferente da criptografia onde o ataque acontece no momento da transmissão da mensagem na rede.

Segundo Jonathan Machado (2012), *“Aplicações com a função de firewall já são parte integrante de qualquer sistema operacional moderno, garantindo a segurança do computador desde o momento em que ele é ligado pela primeira vez. Os firewalls trabalham usando regras de segurança, fazendo com que pacotes de dados que estejam dentro das regras sejam aprovados, enquanto todos os outros nunca chegam ao destino final.”*

## **E) Sistemas Operacionais: Linux E Windows**

Os ataques em ambos os sistemas operacionais ocorrem diariamente e a todo o tempo, sabe-se que a maior parte das pessoas utilizam o sistema operacional Windows, no entanto os ataques a servidores Linux vêm aumentando cada vez mais, uma vez que ele tem seus códigos aberto a qualquer pessoa e além de ser um sistema operacional gratuito.

De acordo com a Kaspersky, esses invasores estão diversificando cada vez mais seus arsenais para conter ferramentas Linux, dando-lhes um alcance mais amplo sobre os sistemas que podem visar. “A tendência de aprimorar os conjuntos de ferramentas APT foi identificada por nossos especialistas muitas vezes no passado, e as ferramentas com foco em Linux não são exceção”, disse Yury Namestnikov, Chefe da Equipe Global de Pesquisa e Análise da Kaspersky na Rússia.

Com o objetivo de proteger seus sistemas, os departamentos de TI e segurança estão usando Linux com mais frequência do que antes. Os agentes de ameaças estão respondendo a isso com a criação de ferramentas sofisticadas que são capazes de penetrar em tais sistemas.

## **F) Lei 13.709 (Lei Geral De Proteção De Dados)**

Com constantes ataques cibernéticos, a informações das empresas ficaram cada vez mais frágeis a perdas e danos recorrentes e não possuíam consequências legais, sendo assim, foi necessária a implementação na legislação brasileira.

Essas medidas conforme assegura a lei, são utilizadas justamente para evitar que dados sejam roubados por atacantes ou até mesmo vazados de má fé.

Em agosto de 2018, foi aprovada a Lei 13.709 (Lei Geral de Proteção de Dados) que adota medidas a serem adotadas em relação a proteção de dados.

Segundo Denis Zeferino (2020), "*A lei solicita que seja adotada uma forma diferente de trabalhar com dados, então, pontos como segurança, transparência e privacidade e proteção de dados pessoais se tornaram mais importantes. Agora, para as empresas que não respeitarem as diretrizes da lei, as multas podem chegar a valores de até R\$50 milhões.*"

#### **4- RESULTADO**

Ao utilizar a internet deve-se certificar de que os dados por meio dos pilares da segurança da informação deixam ainda mais seguros em relação ao uso da rede. Além de procurar sistemas operacionais que tenham melhor preparo para esse tipo de ataque, assinar um serviço de firewall é extremamente importante para aqueles que usam a internet como ferramenta do dia a dia como pagar contas e consultar serviços bancários.

#### **5- CONCLUSÃO**

O artigo apresenta como a informação é enviada de um servidor para o outro e as formas com quem elas podem ser interpretadas tanto aos olhos humanos quando aos olhos computacionais, que através de criptografia proporciona maiores garantias e segurança para navegar com tranquilidade prevenindo-se dos usuários mal-intencionados.

Essas orientações servem para observar e prevenir de modo geral toda a informação, pois até mesmos pessoas comuns são alvos de ataques, já as empresas de pequeno até grande porte se tornaram alvo frequente.

## 6- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO/IEC 17799:2001: Tecnologia da Informação - Código de prática para gestão da segurança da informação. Ri de Janeiro, 2001.

COELHO, Flávia Estéla Silva; ARAÚJO, Luiz Geraldo Segadas; BEZERRA, Edson Kowask. Gestão da Segurança da Informação NBR 27001 e NBR 27002. Rio de Janeiro-RJ: RNP/ESR, 2014

DANTAS, L.M. Segurança da Informação - Uma Abordagem Focada em gestão de Riscos. Olinda. Livro Rápido, 2011

Da redação. Hackers focam em ataques a servidores e estações de trabalho Linux. Cio From IDG. 14/09/2020. Disponível em: 7- <https://www.tecmundo.com.br/firewall/182-o-que-e-firewall-.htm>

GAT Infosec. Como fortalecer os 5 pilares da segurança da informação nas empresas. Disponível em: <https://www.gat.digital/blog/5-pilares-da-seguranca-da-informacao/>

Kaspersky. O que é criptografia de dados? Definição e explicação. Disponível em: <https://www.kaspersky.com.br/resource-center/definitions/encryption>

Lei no 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei geral de Proteção de Dados pessoais (LGPD) Planalto da Republica. Disponível em: [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)

MACHADO, Jonathan. O que é firewall? Tecnomundo. 21/06/2012 ,Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/firewall/182-o-que-e-firewall-.htm>

Politize, 13/10/2017. O que é globalização?, 2017, Disponível em: <https://www.politize.com.br/globalizacao-o-que-e/>

Segurança, Michaelis UOL. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/seguranca/>

Silva, LW.12/08/2001. Internet foi criada em 1969 com o nome “Arpanet” nos EUA. Cotidiano – Folha de S.Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>

SILVA T.P; CARVALHO H; TORRES B.C. Segurança dos Sistemas de Informação - Gestão Estratégica da Segurança Empresarial. Portugal. Atlântico, 2003

ZEFERINO, Denis. O que é Segurança da Informação e qual sua importância? Certifiquei. Publicado em 27/07/2020. Disponível em: <https://www.certifiquei.com.br/seguranca-informacao/>

## **O ESTUDO DO CAPITAL DE GIRO DE UMA EMPRESA A PARTIR DE INDICADORES FINANCEIROS E DO MODELO DE FLEURIET**

**Sonia Sanae Sato**  
sonia@unoeste.br

**Andre Wiezzel**  
andrejunior@unoeste.br

### **RESUMO**

Esse trabalho tem o objetivo de verificar a situação do capital de giro de uma empresa a partir do levantamento de indicadores financeiros, cotejando esses com os resultados obtidos pelo Modelo de Fleuriet. A intenção é verificar a contribuição desses distintos métodos para a análise do capital de giro e se os resultados convergem ou destoam entre si. Foi utilizada a abordagem qualitativa em função da independência de validação estatística, pois a essência do trabalho é a análise do caso em tela. Os dados foram coletados por pesquisa bibliográfica. Foi selecionada uma empresa (aleatoriamente) e procedido aos cálculos, seguidos de uma análise em torno dos indicadores obtidos. Os resultados apontam que a análise por indicadores evidencia o potencial de liquidez frente aos compromissos assumidos, assim como a dependência de financiamento em função do ciclo financeiro. Por sua vez, o Modelo de Fleuriet está mais voltado para o cenário financeiro decorrente das atividades operacionais e rotineiras. Ambos trazem subsídios importantes para a tomada de decisão sobre o capital de giro.

**Palavras-chave:** Indicadores Financeiros. Modelo de Fleuriet. Capital de Giro.

### ***THE STUDY OF A COMPANY'S WORKING CAPITAL BASED ON THE FINANCIAL INDICATORS AND FLEURIET MODEL***

### **ABSTRACT**

This work aims to verify the situation of a company's working capital from the survey of financial indicators, comparing these with the results obtained by the Fleuriet Model. The intention is to verify the contribution of these different methods to the analysis of working capital and whether the results converge or clash with each other. A qualitative approach was used due to the independence of statistical validation, since the essence of the work is the analysis of the case in question. Data were collected by bibliographic research. A company was selected (randomly) and the calculations were carried out, followed by an analysis of the indicators obtained. The results show that the analysis by indicators evidences the liquidity potential in relation to the commitments assumed, as well as the dependence of financing in function of the financial cycle. In turn, the Fleuriet Model is more focused on the financial scenario resulting from operational and routine activities. Both bring important subsidies for decision making on working capital.

**Keywords:** Financial Indicators. Fleuriet's Model. Analysis. Working Capital.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam incessantemente soluções aos problemas enfrentados. Nesse sentido, o tomador de decisão deve se valer de informações seguras e buscar soluções visando a maximização dos resultados. Assaf Neto (2014) chama a atenção para o fato de que o status financeiro da empresa decorre de decisões tomadas no passado, e que vão trazer consequências para o futuro.

Para a tomada de decisões é possível utilizar diversos relatórios, que segundo Silva et al. (2015) podem ser de origem da própria empresa, com conotação administrativo-gerencial. Abordando sobre as finanças em curto prazo, pode-se utilizar como instrumento de análise as demonstrações contábeis (nominadas por demonstrações financeiras pela Lei nº 6.404/76 – Lei das Sociedades por Ações) elaboradas pelas empresas. A análise das demonstrações financeiras gera informações que subsidiam a tomada de decisão dos gestores, notadamente quanto à atividade, liquidez, rentabilidade e endividamento. Assim, a análise mencionada tem a capacidade de munir os gestores e seus *stakeholders* de informações relevantes a respeito da situação financeira e econômica das entidades (RODRIGUES; MILAN, 2016; PADOVEZE, 2017).

A análise das demonstrações financeiras se realiza por intermédio de índices econômicos e financeiros (GITMAN, 2010; IUDÍCIBUS, 2017). Os primeiros são utilizados para avaliar a capacidade de retorno da entidade ou dos investimentos por ela realizados. Os últimos auxiliam os usuários na mensuração da capacidade de pagamento e na avaliação da estrutura de endividamento (RODRIGUES; MILAN, 2016).

De acordo com Fleuriet e Zeidan (2015), o Modelo de Fleuriet também conhecido por Modelo Dinâmico foi desenvolvido a partir de estudos realizados com empresas brasileiras e possui como cerne a análise do capital de giro. Além disso, sua aplicação permite que os gestores tomem decisões mais assertivas e estabeleçam diretrizes operacionais com maior segurança, uma vez que as premissas utilizadas pelo modelo levam em consideração a continuidade do negócio.

Tendo em vista os objetivos e a relevância do tema para a gestão financeira sobre o capital de giro, o problema de pesquisa desse trabalho requer responder ao seguinte questionamento: Os resultados apresentados pelo emprego do Modelo de Fleuriet sobre a análise do capital de giro corroboram com os resultados apresentados pela análise tradicional por indicadores? A hipótese é de que os resultados apresentados pelo Modelo de Fleuriet podem fornecer informações alinhadas ao uso dos indicadores financeiros tradicionais no que concerne às finanças de curto prazo das empresas.

Nessa direção, o objetivo geral desse estudo é avaliar o capital de giro de uma empresa a partir dos indicadores financeiros tradicionais e do Modelo de Fleuriet, cotejando os resultados obtidos, no sentido de verificar se as distintas metodologias de trabalho convergem ou destoam entre si. Para tanto, serão utilizadas informações obtidas a partir das demonstrações financeiras de uma empresa aleatória, a Cia. Grega, proposta pelos autores Martins, Miranda e Diniz (2018). Quanto aos objetivos específicos, serão apresentados os grupos de indicadores financeiros de liquidez e de atividade da Cia. Grega; posteriormente serão calculadas as variáveis que compõem o Modelo de Fleuriet; e por fim será analisado se os modelos convergem ou não quanto aos resultados obtidos. Após os procedimentos mencionados, existirão subsídios para responder ao problema de pesquisa.

## **2 METODOLOGIA**

Quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se a pesquisa fenomenológica, em virtude de o objetivo central do trabalho repousar sobre um estudo comparativo, averiguando se o Modelo de Fleuriet permite obter conclusões similares aos trazidos pelos indicadores tradicionais de análise financeira no que concerne ao capital de giro. É importante mencionar que a intenção está voltada unicamente para o caso da Cia. Grega, podendo haver distintas vertentes a partir do desenvolvimento de outros cenários corporativos. Essa forma de pesquisa considera as experiências do indivíduo, descritas em pormenores, gerando interpretações e conclusões sobre a situação analisada (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Em função dos objetivos dessa pesquisa, foi utilizada uma abordagem de natureza qualitativa. Nesse contexto, as análises estatísticas não contribuem no processo, pois esse estudo se restringe a uma empresa específica, sem a intenção de generalizar a outros contextos empresariais (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O tipo de pesquisa em contexto é a exploratória. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63), relatam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos”.

Para alcançar as metas trazidas pelos objetivos específicos, foi necessário recorrer à pesquisa bibliográfica, que são as fontes de informações para a realização do trabalho (APPOLINÁRIO, 2004). A coleta de dados ocorreu por intermédio de obras, artigos científicos e dados contábeis divulgados pelas empresas, fontes típicas de informações da pesquisa bibliográfica (BARROS; LEHFELD, 2007). Para a feitura da análise, foram levantados o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da Cia. Grega (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2018). Após, foram apresentados os indicadores financeiros relevantes para a análise de curto da empresa, os indicadores de liquidez e de atividade.

Posteriormente, foi necessário segregarmos o BP da Cia. Grega para a aplicação do Modelo de Fleuriet, de modo a evidenciar os ativos e passivos sob a classificação de errático, operacional e permanente, visando a obtenção dos indicadores do modelo mencionado.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 Indicadores Financeiros Tradicionais

Assaf Neto e Lima (2019) elucidam que os indicadores de liquidez têm por finalidade mensurar a capacidade de pagamento no curto prazo ou o nível de solvência. Portanto, estão intrinsecamente relacionados com o capital de giro e a capacidade geral da organização em honrar com os compromissos financeiros assumidos. Os principais índices que avaliam a liquidez de uma entidade são: liquidez corrente, seca, geral e imediata.

Figura 1 – Indicadores de Liquidez

<b>Indicador</b>	<b>Como Calcular</b>	<b>Parâmetro de Análise</b>
<b>Liquidez Corrente</b>	ativo circulante / passivo circulante	acima de 1,0
<b>Liquidez Seca</b>	(ativo circulante – estoques – despesas antecipadas) / passivo circulante	acima de 0,5 (comércio) e de 0,7 (indústria)
<b>Liquidez Geral</b>	(ativo circulante + realizável a longo prazo) / (passivo geral)	Dependendo o perfil, é aceitável se inferior a 1,0
<b>Liquidez Imediata</b>	disponibilidades / passivo circulante	Não há padrão, tende a ser baixo

Fonte: Adaptado de Martins; Miranda; Diniz (2018).

Braun, Previdi e Fank (2016) alertam que a situação financeira de curto prazo está relacionada à adequada gestão dos prazos médios (giro dos estoques e recebimento dos clientes versus pagamento das compras). Para Assaf Neto (2014), uma vez conhecidos os indicadores de atividades, torna-se possível calcular possíveis necessidades de investimentos em giro, assim como a performance financeira das atividades operacionais da empresa.

Figura 2 – Indicadores de Prazos Médios

<b>Indicador</b>	<b>Como Calcular</b>	<b>Parâmetro de Análise</b>
<b>Prazo Médio de Estocagem (em dias)</b>	(estoques x 360 dias) / custo da mercadoria vendida	depende do processo (o menor possível)
<b>Prazo Médio de Recebimento (em dias)</b>	(duplicatas a receber x 360 dias) / receita operacional bruta	depende da atividade (o menor possível)
<b>Prazo Médio de Pagamento (em dias)</b>	(duplicatas a pagar x 360 dias) / custo da mercadoria vendida	depende da atividade (o maior possível)

Fonte: Padoveze (2019, p. 126).



Para avaliar as operações da empresa e seus desdobramentos sobre o grau de liquidez da companhia, são consideradas as métricas relacionadas aos ciclos operacional, financeiro (de caixa) e econômico. O primeiro representa o intervalo de tempo entre a aquisição da matéria-prima e a cobrança das vendas realizadas; enquanto que o segundo compreende o período entre a compra de material e o recebimento das contas; e o terceiro constitui-se pelo prazo sucedido entre a compra de materiais para a produção e a venda do produto acabado (MARTINS, 2018; ASSAF NETO; LIMA, 2019).

De acordo com Matarazzo (2010) o cálculo dos ciclos operacional e financeiro trazem insumos para as decisões estratégicas da empresa, no que concerne à área comercial e financeira. Em linhas gerais, o Ciclo Operacional (CO) em uma indústria corresponde à soma dos dias decorrentes entre: Prazo Médio de Estocagem da Matéria-Prima (PME) + Prazo Médio de Fabricação (PMF) + Prazo Médio de Venda (PMV) + Prazo Médio de Cobrança (PMC).

Martins, Miranda e Diniz (2018) destacam que os fornecedores financiam as transações operacionais quando concedem prazo aos seus clientes. Esse aprazamento pode ser nominado como Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores (PMPF), e essa forma de financiamento não traz onerosidade (despesas com juros) para a empresa financiada nas condições normais. Porém, há situações em que parte do CO deverá ser mantido pela empresa por reservas financeiras próprias ou às expensas de recursos onerosos, obtidos a partir das instituições financeiras. Esse período sustentado pela empresa, seja por reservas financeiras próprias ou obtida através dos bancos, é conhecido como Ciclo Financeiro (CF) ou Ciclo de Caixa, obtido pela diferença entre o CO e o PMPF, sendo que todos esses elementos permitem calcular indicadores, que servem como norteadores para as estratégias e decisões.

### **3.2 Modelo de Fleuriet**

A aplicação do Modelo de Fleuriet tem como pressuposto a reclassificação das contas circulantes do BP em cíclicas (operacionais) e erráticas (financeiras), pois nem todas as contas de curto prazo possuem a mesma rotatividade. São classificadas como cíclicas as contas que estão diretamente vinculadas às operações da entidade, tais como estoques, fornecedores e contas a receber. As demais contas circulantes, portanto, são classificadas como erráticas por estarem relacionadas de forma direta ao caixa da organização. São exemplos a conta caixa, bancos e empréstimos de curto prazo (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2018; SILVA et al., 2015). A partir da reclassificação proposta pelo modelo, são determinadas as variáveis dinâmicas: Capital de Giro (CDG), Necessidade de Capital de Giro (NCG) e Saldo de Tesouraria (ST), também nominado por Saldo em Disponibilidade.

No Modelo de Fleuriet, o CDG representa o investimento no ativo circulante descontado do passivo circulante, equivalendo, portanto, ao Capital Circulante Líquido (CCL). Assim, o CDG representa os recursos permanentes visando atender à NCG. A NCG tem seu comportamento determinado pelas características do setor em que o negócio está inserido e serve como parâmetro para avaliar o desencaixe entre as entradas e saídas de caixa. O ST indica o valor residual entre as variáveis CDG e NCG, e é utilizado como métrica para avaliar os riscos financeiros e operacionais provenientes da aplicação de fontes de curto prazo no financiamento das operações de longo prazo (VIEIRA, 2008; ASSAF NETO, 2014; FLEURIET; ZEIDAN, 2015). Por meio da combinação entre os saldos das variáveis dinâmicas, Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) determinaram seis possíveis situações financeiras a serem vivenciadas por uma empresa, em relação à dinâmica de seu capital de giro a saber:

Figura 3 – Classificações do Modelo de Fleuriet

<b>Tipo</b>	<b>CDG</b>	<b>NCG</b>	<b>ST</b>	<b>Situação</b>
<b>I</b>	+	-	+	Excelente
<b>II</b>	+	+	+	Sólida
<b>III</b>	+	+	-	Insatisfatória
<b>IV</b>	-	+	-	Péssima
<b>V</b>	-	-	-	Muito Ruim
<b>VI</b>	-	-	+	Alto Risco

Fonte: Marques e Braga (1995, p. 56).

Com base na figura 3, é possível observar que determinada empresa pode apresentar uma das condições financeiras quanto ao capital de giro: excelente, sólida, insatisfatória, péssima, muito ruim ou de alto risco. Desse modo, ao ponderar a combinação entre as variáveis dinâmicas, o modelo evidencia um grau relativo ao risco de insolvência, o qual torna-se demasiadamente elevado quando a entidade contabiliza um ST negativo.

Quando a dependência por empréstimos de curto prazo aumenta, pode ocorrer o denominado Efeito Tesoura (*Overtrading*). Conforme estabelecido por Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), esta situação ocorre quando a organização não é capaz de aumentar o CDG na mesma proporção em que a NCG evolui. Desse modo, as atividades da empresa passam a ser financiadas com recursos de curto prazo. Ocorre o Efeito Tesoura quando a empresa passa a vender mais sem o aporte necessário para sustentar esse crescimento, ou seja, a elevação das vendas requer maior crédito junto aos fornecedores, maiores níveis em estoque e quase sempre um maior volume em contas a receber, haja vista a expansão das vendas. Nesse cenário, a organização não desfruta de fontes de financiamento espontâneas (passivos operacionais) para

fazer frente às novas exigências de investimento em giro operacional, inviabilizando as transações comerciais em face de um endividamento oneroso e de elevado risco.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Indicadores de Liquidez

A partir dos demonstrativos financeiros e de outras informações adicionais (que não integram as demonstrações financeiras, tais como: valor das vendas e das compras a prazo, matéria-prima consumida e custos da produção), Martins, Miranda e Diniz (2018) procederam aos cálculos dos seguintes indicadores:

Figura 4 – Indicadores de Liquidez da Cia. Grega

Índice/Período	1	2	3
Liquidez Corrente (LC)	3,31	2,87	2,85
Liquidez Seca (LS)	2,64	2,44	2,38
Liquidez Geral (LG)	1,51	1,73	1,92
Liquidez Imediata (LI)	0,30	0,35	0,39

Fonte: Adaptado de Martins; Miranda; Diniz (2018).

Quanto à LC, nota-se que está em patamar acima de 1,0, indicando que a empresa possui um ativo corrente que supera ao passivo corrente, sendo um bom indício de solidez financeira. A média da LC = 3,0 para o triênio (embora em queda, especialmente entre o ano 1 e 2). É como se a Cia. Grega possuísse, em média, R\$ 3,00 disponíveis para cada R\$ 1,00 em dívidas, considerando o período circulante.

Quanto à LS, pode-se afirmar que é um indicador ortodoxo e pessimista ao extremo, haja vista que ele desconsidera por completo o valor dos estoques. Ele pode ser analisado sob duas vertentes: a) a LS foi elaborada em uma época em que algumas empresas fraudavam os seus demonstrativos financeiros, especialmente a conta “estoques”. Atualmente, em função dos regimes e “amarras fiscais”, como por exemplo, o Sped e os seus inúmeros módulos, especialmente em função da “contabilidade digital”, é pouco provável que ocorram fraudes envolvendo os estoques. Esse indicador não deve ter o mesmo peso que em outros tempos para uma análise sob essa vertente. Subsidiando esse raciocínio, basta pensar em uma situação fática: faz sentido, por exemplo, nos dias atuais, um hipermercado medir a sua liquidez, excluindo da conta todo o seu estoque (item de grande relevância no capital de giro)? b) por outro lado, a LS termina por trazer a capacidade de pagamento no curto prazo somente a partir dos itens de maior liquidez (caixa, equivalentes de caixa e contas a receber). Essa última vertente seria a melhor

contribuição trazida por esse indicador na análise financeira para os dias atuais. Em linhas gerais, a LS tende a apresentar índices inferiores a 1,0, destoando da média da LS da Cia. Grega, que é 2,49 no triênio. É provável que a empresa trabalhe com níveis baixos de estoques, se cotejados aos valores dos ativos, favorecendo assim o seu capital de giro. Na prática, é como se a Cia. Grega possuísse, em média, um caixa “potencial” de R\$ 2,49 para cada R\$ 1,00 de dívidas no curto prazo. A expressão potencial foi utilizada pelo fato de haver a influência de contas a receber no indicador, que dependem de efetivo recebimento, fato que potencialmente pode não ocorrer na integralidade.

A LG é um indicador que mostra a capacidade de solvência no todo, pois não aborda prazos específicos (curto ou longo prazo). É bastante útil para um trabalho de separação binária, pois permite identificar com clareza a situação de solvência ( $LG > 1$ ) e de insolvência ( $LG < 1$ ). No caso da Cia. Grega, a média da  $LG = 1,72$  (bem superior a 1), denotando farta capacidade de solvência, pois indica que a empresa possui 72% a mais do que precisaria para solver todas as dívidas.

A LI mostra a capacidade imediata de pagar no curto prazo. É um indicador que deve ser usado com moderação, pois ele mostra a relação entre o “dinheiro vivo” em face das dívidas distribuídas pelo passivo circulante. Como já mencionado, o passivo circulante contempla as dívidas que podem se estender até um ano após o exercício social em vigência. Exemplificando para contextualizar: se uma dívida foi constituída em 02/10/2021 e se ela puder ser paga até 31/12/2022, o contador vai classificá-la como conta do passivo circulante. Portanto, a LI mostra a relação entre o caixa (um retrato estático do dia) com passivos que poderão ser exigidos em tempos muitos superiores (como no exemplo fornecido, a dívida poderia se estender a longo de 449 dias no ano comercial). Se houver dívidas de valores significativos assim distribuídas, esse indicador pode ser excessivamente pessimista. Basta um exemplo fático: se um trabalhador receber o seu salário, e reparar que o valor líquido é de R\$ 1.000,00, e comparar esse valor com as dívidas (digamos R\$ 8.000,00) do seu cartão de crédito, diluídas em 13 prestações, estará calculando a LI, que seria em torno de 0,125. Esse índice mostraria que o trabalhador possui, no momento, apenas 12,5% do valor para quitar a dívida, caso quisesse fazê-lo à vista.

No caso da Cia. Grega, a média da  $LI = 0,34$  é indicativo que ela manteve em caixa durante o trimestre, apenas 34% do que precisaria para pagar todas as contas do passivo circulante. Esse indicador, isoladamente, possui pouca utilidade prática, em função dos argumentos retro mencionados.

## 4.2 Indicadores de Prazos Médios

Visando verificar se a boa liquidez em sentido amplo ocorre também no dia-a-dia, faz-se mister calcular os indicadores de prazos médios para melhor concluir a respeito das condições financeiras da empresa no seu cotidiano.

Figura 5 – Indicadores de Prazos Médios Cia. Grega

Índice/Período	Fórmula	2	3
PME – dias/ano	$\frac{\text{estoque médio de matéria – prima}}{\text{consumo anual}} \times 365$	39,9	18,9
PMF – dias/ano	$\frac{\text{estoque médio prod. elaboração}}{\text{custo de produção}}$	1,7	1,5
PMV – dias/ano	$\frac{\text{estoque médio prod. acabados}}{\text{custo do produto vendido}}$	47,1	41,8
PMC – dias/ano	$\frac{\text{duplicatas a receber (média)}}{\text{vendas a prazo}} \times 365$	106,9	97,4
PMPF – dias/ano	$\frac{\text{fornecedores a pagar (média)}}{\text{compras a prazo}} \times 365$	62,6	33,2
CO – dias/ano	PME + PMF + PMV + PMC	195,6	159,6
CF – dias/ano	CO - PMPF	133,0	126,4

Fonte: Adaptado de Martins; Miranda; Diniz (2018).

Observando os indicadores, nota-se que o PME foi reduzido no biênio, sendo um bom resultado, pois a empresa conseguiu realizar esse ciclo de modo mais rápido e assim, mantendo menor volume médio nesse tipo de estoque, favorecendo o capital de giro. O PMF é bem curto e não merece maior destaque. O PMV foi reduzido de 47 para 42 dias, favorecendo também ao capital em giro. O PMC foi reduzido de 107 para 97 dias, favorecendo também o capital de giro. Na contramão, o PMPF piorou bastante, pois reduziu de 63 para 33 dias, desfavorecendo o capital de giro. Assim, ao somar os prazos que demandam o PME + PMF + PMV + PMC encontra-se o número de dias necessários para “converter” o processo produtivo em caixa, ou seja, o CO mostrou um importante ganho, correspondendo a uma redução de 18,40%, que corresponde a 36 dias de redução no ciclo no biênio.

A respeito do CF, obtido pela diferença entre o CO e o PMPF, a figura 5 evidenciou que o CF não melhorou de forma significativa. Isso porque houve uma grande perda no prazo de pagamento junto aos fornecedores, reduzido em 29 dias (redução de quase 47% no prazo). Talvez pelo fato de trabalhar com menor volume de estoque (evidenciado pelo indicador PME), a empresa tenha perdido prazo junto aos fornecedores, ou o fato decorre do ajustamento da política de crédito do fornecedor.

### 4.3 Modelo de Fleuriet

Visando calcular os indicadores do modelo de Fleuriet, as contas do BP da Cia. Grega foram classificadas em erráticas, operacionais e permanentes. Quanto as aplicações de recursos, o ativo errático diz respeito às disponibilidades imediatas de caixa, enquanto que o ativo operacional é composto por contas que derivam das atividades rotineiras da empresa, e o ativo permanente representa os investimentos em ativos de baixa liquidez. Quanto as origens de recursos, as fontes erráticas são as onerosas e sobre as quais recaem juros de significativo valor, as operacionais dizem respeito aos financiamentos espontâneos, que nas condições ordinárias não geram despesas financeiras, e as permanentes referem-se aos capitais de terceiros e próprios de longo prazo. A figura 6 traz uma síntese da classificação do BP da Cia. Grega para o Modelo de Fleuriet, bem como os saldos decorrentes das variáveis do referido modelo, e ainda a variação desses saldos entre os períodos 1-2 e 2-3, a saber:

Figura 6 – Resumo das Variáveis do Modelo de Fleuriet – em R\$

Variável/Período	1	2	3	Var. 1-2	Var. 2-3
Ativo Errático	1.066,00	1.201,00	1.745,00	12,66%	45,30%
Ativo Operacional	2.330,00	2.414,00	2.596,00	3,61%	7,54%
Ativo Permanente	1.778,00	1.711,00	1.716,00	-3,77%	0,29%
Passivo Errático	451,00	518,00	776,00	14,86%	49,81%
Passivo Operacional	575,00	742,00	746,00	29,04%	0,54%
Passivo Permanente	4.148,00	4.066,00	4.535,00	-1,98%	11,53%
CDG	2.370,00	2.355,00	2.819,00	-0,63%	19,70%
NCG	1.755,00	1.672,00	1.850,00	-4,73%	10,65%
ST	615,00	683,00	969,00	11,06%	41,87%
NTFP	3.533,00	3.383,00	3.566,00	-4,25%	5,41%
Vendas	3.092,00	5.202,00	6.044,00	68,24%	16,19%

Fonte: Elaborado pelos Autores

Observando o caso da Cia. Grega, nota-se que o **CDG**, a **NCG** e o **ST** são valores positivos, denotando o **Tipo II**, ou seja, uma **situação financeira sólida** conforme classificação do Modelo de Fleuriet. De forma mais específica, essa situação enseja algumas reflexões a seguir mencionadas: **CDG**: quando positivo (que é o caso em tela), significa que a empresa possui fundos contínuos à sua disposição, promovendo um “fôlego financeiro” para atender às suas NCG. O CDG, nesse caso, é indicativo de que os ativos permanentes (de baixa liquidez) não estão sendo financiados por fontes de curto prazo, situação que reduz o risco financeiro. A Cia. Grega possui **NCG** positiva ( $NCG > 0$ ), ensejando que existe a necessidade de investimentos em giro. Assim, torna-se necessário buscar alternativas para fazer frente a essa necessidade. Nesse caso, a melhor alternativa seriam os passivos operacionais (fontes não

onerosas). Não obstante, é possível verificar que as fontes operacionais (espontâneas) não acompanharam a variação nas vendas, especialmente entre o período 1-2. Explicando melhor: as vendas aumentaram em 68,24% no ano entre o período 1-2, porém, as fontes operacionais (não onerosas) se elevaram em proporção bem menor (29,04%). Entre o período 2-3, as vendas se elevaram em (16,19%) e praticamente, nada mudou em face das fontes operacionais (0,54%). Assim sendo, resta claro que a Cia. Grega precisou de fontes erráticas (onerosas) para satisfazer a essa necessidade, elevando assim a NCG. Pela análise da figura 6, podemos verificar ainda que a Cia. Grega obteve menos que 15% em elevação das fontes erráticas no período 1-2. No período seguinte (2-3), o uso de fontes erráticas aumentou em quase 50%. Resta claro que a variação nos passivos do período 1-2 (operacionais e erráticos) foram 29,04% e 14,86%, respectivamente, estando aquém da variação nas vendas no mesmo período (68,24%), situação que exige um **ST** positivo. No período 2-3, a variação dos passivos (operacionais e erráticos) foram 0,54% e 49,81%, respectivamente, ao passo que a variação nas vendas foi de apenas 16,19%, mostrando assim, que há um vigor financeiro às expensas de passivos erráticos. Esse fato fez o **ST** se elevar em 41,87% nesse período, fazendo frente às NCG (com folga).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores de liquidez da Cia. Grega são robustos, trazendo rumores de boa ou ótima saúde financeira. O mesmo não pode ser afirmado quanto aos indicadores de prazos médios, que evidenciam a necessidade de financiamento de parte do CO por fontes erráticas. Porém, bons indicadores de liquidez (geralmente com valores superiores a 1,0) não permitem concluir sobre as finanças corporativas, especialmente, as voltadas para o curto prazo. Os clássicos indicadores de liquidez lidam com relações numéricas, obtidas pelo quociente entre o dividendo e divisor, gerando números “secos” que devem ser interpretados com cautela. Senão vejamos: O passivo circulante contempla as dívidas que podem se estender em até um ano após o término do exercício social em vigência. Do mesmo modo ocorre com o ativo circulante, engendrando o valor dos recebíveis que podem demandar até um ano (contados após o término do exercício social em vigência) para que possam ser convertidos efetivamente em caixa. Assim, as contas circulantes podem abranger períodos relativamente longos, de sorte que um ativo circulante que se realiza, digamos, em 120 dias, poderia ser cotejado com um passivo circulante que exige pagamento em 30 dias. Por exemplo, no cálculo da LC, um indicador  $LC = 2,0$  seria um tanto robusto a partir do número “seco”. Porém, se houver discrepâncias temporais entre as contas de ativo e de passivo, confiar no potencial desse indicador é temerário.

Portanto, compreender a situação financeira no curto prazo exige um processo de investigação mais amplo.

A análise dos prazos médios colabora ativamente nesse processo. No caso da Cia. Grega, é notória a constante necessidade de aporte financeiro de terceiros, bastando para tanto, analisar o CO e o CF. A empresa em tela precisava arcar (financiar) no período 2 com o equivalente a 62,6 dias de transações operacionais (financiamento das transações operacionais em dias =  $CO - CF = 195,6 \text{ dias} - 133 \text{ dias} = 62,6 \text{ dias}$ ), ao passo que no período 3, precisou arcar com 33,2 dias (financiamento das transações operacionais em dias =  $CO - CF = 159,6 \text{ dias} - 126,4 \text{ dias} = 33,2 \text{ dias}$ ). Esses dados apontam melhoria no período 3 nesse quesito, pois a redução para 33,2 dias implica em menor dependência de passivos erráticos. Porém, a Cia. Grega perdeu parte do passivo operacional nesse período, neutralizando a melhoria obtida.

A relação entre o CO e os dias de financiamento das transações operacionais resulta no indicador chamado Posicionamento da Atividade (PA). O PA no período 2 resultou no índice de 3,12 ( $195,6 / 62,6 = 3,12$ ). No período 3, a mesma relação aponta para o índice 4,81 ( $159,6 / 33,2 = 4,81$ ), mostrando que a situação de caixa no curto prazo exige a participação de capital de terceiros, situação agravada com a redução de prazos por parte dos fornecedores (passivos não onerosos ou passivos operacionais). Prova disso é a conta de empréstimos, cujo saldo se elevou ao longo do triênio, mesmo com o aumento nas vendas.

O Modelo de Fleuriet apontou que a Cia. Grega possui solidez financeira, pois se situa no Tipo II, haja vista que o CDG e o ST são positivos, concomitantemente à NCG. A situação poderia ser melhor (no caso, pertencer ao Tipo I – Excelente), mas para tanto, a NCG deveria ser negativa, situação essa distante das tendências apresentadas pela empresa analisada, na qual a dinâmica dos prazos médios exige maiores reservas financeiras. A Cia. Grega possui vigorosos indicadores de liquidez, mas depende do financiamento por parte de terceiros. Pode-se afirmar que a situação financeira é estável, pois embora exista a NCG, a empresa parece administrar bem as despesas financeiras, compensando-as com receitas financeiras que as superam.

Observando o BP, fica visível que a empresa mantém reservas em caixa e aplicações financeiras (preservando passivos erráticos ao mesmo tempo). Essas aplicações financeiras parecem amenizar o custo de capital sofrido pela manutenção das disponibilidades (garantindo a elevada liquidez), pois o CGD positivo serve para conduzir as atividades operacionais do dia-a-dia e não se confunde com os clássicos indicadores de liquidez – voltados para a capacidade de liquidez em situação de encerramento das atividades empresariais. Por essas razões, cada modelo teórico traz as suas contribuições e sob uma análise cuidadosa, convergem entre si, pois



apontam como estável a situação financeira no curto prazo. Essa situação poderia ser melhor a partir da otimização do CO, tornando a empresa mais autônoma e orientada para o autofinanciamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINARIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARROS, A. J. S., LEHFELD, N. A. S. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRAUN, M.; PREVIDI, P. C.; FANK, O. L. 2016. **Índice de liquidez e atividade**. Disponível em: [https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai\\_dados/artigos/agrotec2016/404.pdf](https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai_dados/artigos/agrotec2016/404.pdf). Acesso: 23 Mai 2020.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2007.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURIET, M.; ZEIDAN, R. **O Modelo dinâmico de gestão financeira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2018.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica**: contabilidade introdutória e intermediária. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade empresarial e societária**. 3. ed. Curitiba: Iesde Brasil, 2019.

RODRIGUES, A. A.; MILAN, W. W. **A importância da contabilidade gerencial na administração.** Organizações e Sociedade, v. 5, n. 4, p. 93-103, 2016.

SILVA, A. G. L. et al. **A importância da análise contábil frente às tomadas de decisões.** 2015. Disponível em:

<[periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/download/1244/912](http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/download/1244/912)> Acesso: 17 Mai 2020.

VIEIRA, M. V. **Administração estratégica do capital de giro.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## **CURSO BÁSICO DE INGLÊS COMUNICATIVO ON-LINE PARA PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**Cintia Camargo Furquim**  
cintiacfc@hotmail.com

**Renata Orosco de Souza**  
renataplaca@professor.educacao.sp.gov

### **RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de relatar a experiência do curso de Inglês comunicativo on-line oferecido pelo Centro de Línguas da Fatec Presidente Prudente (CeLF), ligado ao Núcleo de Estudos da Linguagem (NELF), aos professores da Rede Pública Estadual de Ensino da região de Presidente Prudente. O curso em questão foi oferecido de março a junho de 2021, por meio da plataforma Google Meet. Com base na sondagem feita junto aos professores interessados a respeito de seu nível linguístico e expectativas, o cronograma foi proposto e o material foi preparado. O curso enfatizou a oralidade com um design estruturado em dois pilares: as funções comunicativas e os aspectos gramaticais envolvidos nas situações de comunicação. Em posterior pesquisa de satisfação, os professores participantes mostraram-se satisfeitos com os objetivos atingidos. A parceria entre instituições pode ser um caminho interessante para a efetivação de projetos de formação continuada de docentes e traz maior visibilidade à Fatec, facilitando a divulgação de seus cursos e serviços junto aos professores atendidos e, conseqüentemente a seus alunos.

**Palavras-chave:** Inglês; Formação de professores; Curso on-line.

## **ONLINE COMMUNICATIVE ENGLISH COURSE FOR THE STATE PUBLIC EDUCATION NETWORK TEACHERS OF PRESIDENTE PRUDENTE REGION**

### **ABSTRACT**

The present work aims to report the experience of the online communicative English course offered by the Fatec Presidente Prudente Language Center (CeLF), linked to the Center for Language Studies (NELF) to teachers of the State Public Education Network of Presidente Prudente region. The course was offered from March to June 2021, through the Google Meet platform. Based on a survey of interested teachers regarding their language levels and expectations, the timetable was proposed and the material was prepared. The course emphasized the oral skill, with a design structured on two pillars: the communicative functions and the grammatical aspects involved in communication situations. In a subsequent satisfaction survey, the participating teachers showed they were satisfied with the objectives achieved. The partnership between institutions can be an interesting way to carry out projects for the continuing education of teachers and brings greater visibility to Fatec, the dissemination of its courses and services to the teachers and, consequently, to their students.

**Keywords:** English; Teacher Training; Online course.

## INTRODUÇÃO

O Núcleo de Estudos da Linguagem (NELF) das Faculdades de Tecnologia do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza é uma entidade de estudos especializados, subordinada à Congregação de cada FATEC e tem por finalidade oferecer atividades de ensino aprendizagem e avaliação de línguas estrangeiras, língua materna e LIBRAS de acordo com as necessidades e interesses de cada unidade, por meio das modalidades de cursos, oficinas, palestras, aplicação de exames e eventos culturais para professores, alunos e comunidade externa. Com regimento próprio orientado para a concretização desses objetivos.

Na Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, para melhor cumprir a sua finalidade precípua, o NELF se encontra organizado em torno de duas centrais, o Centro de Línguas da Fatec Presidente Prudente (CeLF) e o Núcleo de Línguas do Programa Inglês sem Fronteiras e de programas de intercâmbio cultural. (NucLi-IsF).

O Centro de Línguas da Fatec Presidente Prudente (CeLF) tem como objetivos organizar, orientar e oferecer cursos, oficinas e minicursos da área de línguas e linguagens para o público interno ou para a comunidade externa; auxiliar os alunos na elaboração de resumos e abstracts de trabalhos de conclusão de curso e de artigos científicos; fomentar e promover ações de formação continuada para os professores da área; incentivar a participação do corpo docente em eventos científicos como ouvintes ou participantes e promover situações de contato real dos aprendentes com a língua alvo, promovendo, organizando ou oferecendo videoconferências, palestras e visitas de nativos da língua.

Desde o primeiro semestre de 2018, o Centro de Línguas da Fatec vem oferecendo um curso semestral aberto à comunidade externa com o objetivo de possibilitar que estudantes do Ensino Médio tenham acesso à Língua Inglesa em um curso comunicativo e gratuito, uma maneira de garantir que um dos pilares do Ensino Superior – a extensão – seja fortalecido na Fatec Presidente Prudente.

No sentido também de divulgar a Fatec Presidente Prudente entre os alunos da Rede de Educação Estadual, outros projetos são realizados, o que colocou a Instituição em contato direto com a Diretoria de Ensino. Ao ter conhecimento do trabalho do NELF, mais especificamente do CeLF da Fatec Presidente Prudente, o Núcleo Pedagógico da Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente, inicialmente na pessoa do então diretor do Núcleo, o professor Frederico Moreira, buscou uma parceria com a FATEC na pessoa da Diretora, professora Dra. Renilda Terezinha Monteiro, com o objetivo de oferecer formação continuada para os professores da rede, no tocante ao desenvolvimento comunicativo da Língua Inglesa.

Posteriormente, reuniões de alinhamento foram feitas entre a coordenadora do projeto CeLF FATEC/Presidente Prudente, professora Me. Cíntia Camargo Furquim e a Professora Coordenadora de Núcleo Pedagógico de Língua Estrangeira Moderna, Renata Andréia Praça Orosco de Souza, para a operacionalização desta parceria formativa.

A cidade de Presidente Prudente possui 230.371 mil habitantes e 27 escolas da Rede de Educação Estadual, que atendem aproximadamente 12.993 estudantes e 500 professores. A Diretoria de Ensino da região de Presidente Prudente abrange 11 municípios e 45 escolas, atendendo 1470 professores e 20.766 estudantes. Tendo em vista a dimensão da organização, ressalta-se a necessidade da formação continuada dos professores. O professor é o principal agente responsável pelo processo educacional de nossas futuras gerações, daí a importância do aprimoramento constante de suas competências e habilidades com relação aos avanços e inovações e com a intenção de suprir as eventuais defasagens de sua formação inicial, aprofundando os seus conhecimentos para melhorar o desenvolvimento da sua prática pedagógica. É inquestionável que este profissional desempenha inúmeros papéis que são de suma importância para a formação e desenvolvimento dos estudantes. É através da formação continuada que os educadores podem ir em busca de novas reflexões sobre suas práticas pedagógicas e sobre o processo de ensino aprendizagem, vivenciando modificações que possam beneficiar suas aulas e todo o panorama escolar.

É importante ressaltar que, além da parceria local com a Fatec Presidente Prudente, a Secretaria Estadual da Educação proporciona a formação continuada do corpo docente por meio das capacitações nas modalidades presenciais e online através da EFAPE - Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores “Paulo Renato Costa Souza” que centraliza os cursos para profissionais da Educação. Além disso, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP) lançou seu Planejamento Estratégico 2019-2022 em julho de 2019, tendo como um de seus objetivos promover um salto de qualidade do ensino em busca de resultados que permitam à rede estadual paulista figurar entre as mais avançadas do mundo até 2030, lançando o Centro de Mídias SP, uma plataforma composta por dois canais digitais abertos e por um aplicativo que permite acesso a diversos conteúdos para professores e estudantes da rede estadual de ensino, com dados patrocinados pelo Governo do Estado de São Paulo.

Na Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente, a formação continuada em serviço para os professores e coordenadores é realizada pelos profissionais especialistas que compõem a equipe do Núcleo Pedagógico através de ATPC – Aulas de Trabalho Pedagógico Coletivo – além de cursos e orientações técnicas voltados ao aprimoramento tanto pedagógico quanto do componente curricular que o professor leciona.

Diante de todo o contexto exposto, surgiu a proposta do presente projeto: Curso Básico de Inglês Comunicativo On-line para os Professores da Rede Pública Estadual de Ensino da região de Presidente Prudente.

O objetivo do presente trabalho é, portanto, relatar a experiência do curso de inglês comunicativo ministrado entre março e junho de 2021 para 41 professores da Rede Pública Estadual, no que se refere a todas as fases do projeto: divulgação, inscrição, plataforma de realização das aulas, metodologia, material, avaliação. Por fim, os resultados de uma pesquisa de satisfação respondida pelos professores por meio de um formulário do Google são apresentados.

## **MATERIAL E MÉTODO**

### **1 O curso básico de inglês comunicativo on-line para professores da rede pública estadual de ensino:**

Após ter sido firmada a parceria entre o NELF/CeLF da Fatec Presidente Prudente e a Diretoria de Ensino de Presidente Prudente. O curso foi desenhado e proposto pela coordenação do CelF para a apreciação da Professora Coordenadora de Núcleo Pedagógico de Língua Estrangeira Moderna.

Inicialmente, o curso seria oferecido apenas para professores de Inglês da rede, mas após uma sondagem junto aos professores de outros componentes curriculares, muitos mostraram interesse, o que resultou em um curso aberto a todos os professores com aulas atribuídas na rede estadual de ensino na jurisdição de Presidente Prudente. Foi acertado que o curso seria oferecido de março a junho de 2021, cobrindo funções comunicativas básicas da Língua Inglesa (de forma resumida, cumprimentar, apresentar-se, pedir e dar informações pessoais como telefone, endereço, e-mail, nacionalidade e língua, descrever a família e seus membros, falar sobre profissões, rotina, preferências, atividades passadas e planos futuros), e enfatizando a oralidade por meio de exercícios comunicativos escritos e orais. O curso deu direito aos participantes a um certificado de 30 horas, englobando 20 horas de instrução on-line e 10 horas de estudo individual e realização de tarefas.

Após consulta junto aos professores por meio de um formulário do Google, ficou estabelecido que as aulas seriam oferecidas uma vez por semana, às segundas-feiras das 17:30 às 18:30.

### **1.1 Divulgação e Inscrição:**

A divulgação do curso foi realizada inicialmente pela coordenadora do Núcleo Pedagógico de Língua Estrangeira Moderna por meio de seus grupos de professores no WhatsApp. Logo após, os professores interessados responderam a um formulário Google com questões relacionadas a dias, horários e nível linguístico. Os professores que mostraram interesse e responderam ao formulário (41 no total) foram inseridos em um novo grupo do What'sApp para que a comunicação fosse mais eficiente.

### **1.2 Plataforma de Realização das Aulas**

O curso foi oferecido pela plataforma Google Meet às segundas-feiras das 17:30 às 18:30 com aulas on-line síncronas. O link era disponibilizado no grupo de WhatsApp alguns minutos antes da aula e os participantes ingressavam de forma rápida mediante a permissão da professora. Os slides com o conteúdo eram exibidos durante as aulas com a mediação da professora. A plataforma possibilitava a interação oral e escrita entre os participantes e poucos professores tiveram problemas ou limitações técnicas. Pelo fato de ter sido usado o Google Meet por meio do e-mail particular da professora, as aulas não puderam ser gravadas, mas o material era disponibilizado logo após a aula pelo WhatsApp.

### **1.3 Metodologia**

Muito tem sido discutido sobre métodos, metodologias e abordagens de ensino de línguas, principalmente a partir das primeiras décadas do século XX. A percepção das limitações do Método de Tradução Gramatical, do Método Direto, o surgimento do Método Audiolingual na década de 1940 com o objetivo de preparar falantes de diferentes línguas para se comunicarem no evento da Segunda Grande Guerra, o aparecimento de muitos outros métodos que enfatizavam a oralidade, alguns com forte base em teorias psicológicas, como o “Silent way” e “Desuggestopedia”, métodos ora focando o conteúdo, ora valorizando as tarefas, ora colocando o aluno como centro do processo. Foram desenvolvidas a Abordagem Natural, a Abordagem Comunicativa com seus pressupostos que, sem dúvida mudaram a maneira de se conceber o ensino de línguas estrangeiras. Surgiram teorias e abordagens que propõem o desenvolvimento de estratégias, habilidades e competências com base em estilos de aprendizagem, entre tantas outras propostas até que surgiram os questionamentos sobre a aplicabilidade dos métodos e abordagens.

Na década de 1990, pesquisadores começaram a questionar se um único método poderia responder a todas as necessidades complexas do processo de ensino de línguas estrangeiras.

Prabhu (1990) ressaltava que era preciso rever os conceitos de bom e ruim, levando-se em conta o contexto sócio-histórico dos aprendizes e os aspectos positivos que cada método apresenta. Já Allwright (1993) defendia que se investigasse a sala de aula, seu contexto, para se aplicar práticas pedagógicas adequadas, ao invés da aplicação de métodos.

Em 1994, o professor, linguista, doutor em Linguística Aplicada, B. Kumaravadivelu, em sua tese, lança o termo Pós-método, publicando um artigo no qual criticava o abismo entre as teorias e as práticas em sala de aula. De acordo com Oliveira e Gallardo (2018, p.259):

Mais do que apenas combinar aspectos e atividades de diferentes métodos, o pós-método clamava por uma mudança de postura por parte do professor, para a participação nas pesquisas da área, para, assim combinar as teorias disponíveis com a sua prática e os diversos contextos envolvidos no processo político, socioeconômico, e ainda com os objetivos dos aprendizes.

Para Kumaravadivelu (1994), a abordagem do professor deve ser desenhada a partir da realidade e do contexto deste, e não do que os teóricos pregam sobre os métodos longe do chão da sala de aula. Entre as estratégias propostas estão promover a cooperação entre os aprendizes, desenvolver a responsabilidade no aluno, diminuir a inibição em sala de aula, ajudar os alunos a usarem a intuição, promover o desenvolvimento da consciência linguística, integrar as quatro habilidades, praticar tanto fluência quanto correção gramatical, direcionar as necessidades e interesses dos alunos, entre outros.

Nesse sentido, as aulas do curso em questão foram desenvolvidas apostando na autonomia do professor. Houve uma sondagem prévia junto à coordenação do Núcleo Pedagógico de Língua Estrangeira Moderna da Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente e também junto aos professores via formulário Google para se conhecer o nível linguístico dos mesmos, as suas necessidades e expectativas. As aulas ainda eram constantemente reestruturadas diante de sondagens informais contínuas ocorridas durante as aulas.

Enfatizou-se a oralidade com um design estruturado em dois pilares: as funções comunicativas e os aspectos gramaticais envolvidos nas situações de comunicação. Assim, as funções eram apresentadas de forma contextualizada por meio de diálogos, vídeos ou discussões. Os professores eram convidados a fazer repetições de funções e estruturas, participar de diálogos, fazer perguntas e dar respostas a perguntas, além de apresentar suas produções escritas e orais.

Ao final de cada aula, o material da aula e eventuais materiais extras eram disponibilizados via WhatsApp. Em algumas oportunidades, eram propostas tarefas orais para



serem postadas via WhatsApp, mas tais tarefas eram livres. Durante todo o curso, os participantes eram convidados a dar suas opiniões sobre as aulas e sobre sua evolução linguística. Não houve uma prova formal ao final do curso, mas os professores foram incentivados a preencher um formulário para checar seu nível de satisfação.

#### **1.4 Material**

O material do curso foi elaborado pela professora com base no conteúdo programático proposto, que foi organizado por meio de funções comunicativas (cumprimentar, apresentar-se, pedir e dar informações pessoais como telefone, endereço, e-mail, nacionalidade e língua, descrever a família e seus membros, falar sobre profissões, rotina, preferências, atividades passadas e planos futuros). O conteúdo foi elaborado em slides do Power Point, contendo diálogos, textos e propostas de exercícios escritos e orais.

Para tornar o material mais atrativo, foram usadas figuras e atentou-se para uma distribuição adequada do texto, evitando-se excesso de informações em cada slide para não tornar a aula cansativa.

Os diálogos e áudios utilizados foram retirados dos livros *Interchange Intro* e *Interchange 1* de Jack C. Richards da editora Cambridge e alguns vídeos do canal do YouTube “Bob, the canadian” foram utilizados.

#### **1.5 Avaliação**

A avaliação foi processual, por meio de sondagens durante as aulas, oportunidades em que os participantes tinham a chance de opinar sobre as aulas, sobre o material e refletir sobre sua evolução.

Alguns exercícios orais e escritos foram pedidos durante o oferecimento do curso como tarefa e deviam ser enviados pelo WhatsApp. Os mesmos eram corrigidos e o professor participante recebia um feedback até uma semana depois do envio. O feedback incentivava a reflexão do participante sobre aspectos da gramática ou pronúncia que necessitavam ser revistos, mas traziam também alguma consideração sobre os pontos fortes do professor.

Ao final do curso, além de uma conversa informal no dia do fechamento, em que os participantes foram encorajados a pensar sobre todo o processo, os mesmos foram convidados a preencher um formulário do Google, respondendo, mediante termo livre e esclarecido, perguntas referentes a todo o processo e com espaço para sugestões e críticas livres.

Note que não houve uma prova oral ou escrita formal da qual os professores dependiam para o recebimento do certificado. O único fator do qual a emissão de certificados de conclusão dependia era a participação em, ao menos 70% das aulas dadas.

## RESULTADO

Dos 41 professores que se inscreveram para realizar o curso, 12 não iniciaram o mesmo efetivamente e 2 assistiram apenas uma ou duas aulas, totalizando 14 desistentes no período anterior ou imediatamente posterior ao início do curso. Portanto, 27 professores efetivamente deram início ao curso, dos quais, 21 finalizaram, tendo assistido a, ao menos, 70% das aulas. A taxa de desistência real do curso foi, portanto, de 22,2%.

Após terem preenchido o termo de consentimento livre e esclarecido, permitindo que suas informações fossem divulgadas por meio do presente artigo, 100% dos professores avaliaram a divulgação do curso como efetiva. Com relação à plataforma Google Meet usada, 91,3% dos professores responderam que acharam que a plataforma funcionou bem, permitindo que os objetivos do curso fossem atingidos, enquanto 8,7% respondeu que considerava a plataforma razoável, mas que apresentava alguns recursos limitados ou alguma instabilidade.

Com relação às aulas ministradas, 100% dos professores responderam que acharam as aulas bem preparadas e a didática efetiva. No que tange ao material utilizado e disponibilizado pela professora após as aulas, 95,7% considerou o material muito bem preparado com boas explicações e exercícios, ao passo que 4,3% achou o material razoável por não conter boas explicações ou exercícios suficientes.

Ao serem perguntados sobre o horário em que as aulas foram ministradas e sobre a duração das mesmas, 91,3% dos professores mostraram-se satisfeitos, ao passo que 8,7% afirmou ter tido dificuldade de assistir às aulas naquele horário e achou a duração das aulas insuficiente. Já no tocante ao canal de comunicação do grupo – WhatsApp – 100% dos professores acreditaram ser prático e eficiente.

A última pergunta do formulário era aberta e permitia que os participantes deixassem sugestões críticas ou elogios. As respostas foram as seguintes:

1. *“A professora tem muita didática e as aulas foram excelentes. Parabéns pela iniciativa e que continuem nossas aulas!”*
2. *“As aulas foram ótimas e agradeço muito pela oportunidade, espero ter uma continuação em breve.”*
3. *“Gostei muita da forma como foram dadas as aulas e se pudesse faria até uma prova oral para comprovar que estudei.”*

4. *“It was amazing!”*
5. *“Poderíamos dar continuidade agora no segundo semestre, aprendendo mais coisas. Poderia ter duas aulas por semana. Uma das aulas gramática pura e na outra só conversação com a participação de todos, sem essa de ficar com vergonha.”*
6. *“The classes were perfect!”*
7. *“Achei o curso excelente!”*
8. *“Eu amei a paciência e dedicação da professora de inglês para ministrar aulas tão boas e maravilhosas!”*
9. *“Gostei muito do curso, porém acho que nas próximas turmas, as pessoas que não sabem nada deveriam ficar separadas das que já tenham conhecimento.”*
10. *“O curso foi muito bom. Aprendi bastante. Parabéns para a professora Cintia pela dedicação pelo sucesso das aulas.”*
11. *“Sem críticas. Se tiver o módulo 2, gostaria de participar das aulas.”*

## **DISCUSSÃO**

O Curso Básico de Inglês Comunicativo On-line para Professores da Rede Pública Estadual de Ensino é resultado de uma parceria entre o Centro de Línguas da FATEC Presidente Prudente e a coordenação de Núcleo Pedagógico de Língua Estrangeira Moderna da Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente. Foi primeiramente pensado como um projeto de formação para professores de inglês, mas devido ao interesse mostrado por professores de outros componentes curriculares, acabou sendo oferecido para todos os professores interessados.

Houve uma desistência inicial de 34,1% antes mesmo do início das aulas. A maior parte dos professores desistentes alegou que o horário não seria adequado ou que não poderiam se dedicar às aulas naquele momento. A escolha do horário em um curso livre de formação para um grupo tão numeroso realmente é complicada, uma vez que os professores geralmente estão envolvidos com diversas atividades extraclasse que demandam dedicação e tempo, mas tal fato também pode denotar falta de interesse ou motivação.

Os professores que realizaram as aulas participaram ativamente, mostrando muita dedicação e interesse. Apesar de nem todos se exporem oralmente durante as aulas com frequência, o que pode ter ocorrido devido aos diferentes níveis de alunos, era evidente sua dedicação e até gratidão pela oportunidade.

Os professores ressaltaram com frequência o quanto gostaram de participar de aulas síncronas e de terem a oportunidade de trabalhar a sua oralidade, uma vez que os cursos a que geralmente têm acesso por intermédio da Secretaria Estadual da Educação/EFAPE não costumam oferecer aulas síncronas, mas aulas gravadas e exercícios on-line.

Mesmo os professores de inglês que participaram, apesar de apresentarem nível linguístico superior, acharam válida a oportunidade de praticar a língua ainda que abordando aspectos mais básicos.

Alguns professores ressaltaram que os exercícios requisitados como tarefa podiam ser mais frequentes, uma vez que desta forma eram “forçados” a estudar e produzir diálogos e monólogos relacionados ao conteúdo, reforçando o mesmo. Houve professores que, nas sondagens informais, sugeriram que o material fosse disponibilizado antes das aulas para que pudessem se preparar melhor. Poucos foram os problemas relatados com relação à plataforma, dificuldades técnicas e de acesso, o que demonstra conhecimento por parte dos professores com relação à plataforma talvez devido ao seu uso em suas próprias aulas e reuniões durante o período de pandemia e o que também mostra que o Google Meet é uma plataforma adequada para cursos de língua.

Todos os professores que participaram do curso mostraram interesse em dar continuidade aos estudos, caso um segundo módulo seja oferecido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A formação continuada do professor é um aspecto determinante de seu sucesso enquanto formador e educador. Seu papel é crucial para o desenvolvimento de alunos que possam exercer sua cidadania de forma plena.

A parceria entre instituições pode ser um caminho interessante para a efetivação de projetos de formação continuada de docentes, uma vez que possibilita que o know-how ou a expertise de parceiros sejam aplicados a projetos de desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal dos professores que refletirão em todo cenário educacional.

No que se refere à FATEC, a parceria pode trazer uma maior visibilidade à instituição, facilitando a divulgação dos cursos e serviços oferecidos junto aos professores atendidos e, conseqüentemente a seus alunos.

Não se pode também deixar de ressaltar os benefícios revertidos a toda sociedade quando há um esforço por melhor formação dos profissionais da educação e, conseqüentemente dos alunos, futuros cidadãos mais preparados para assumir seus papéis na complexa sociedade atual.

**REFERÊNCIAS**

ALLWRIGHT, D. Integrating 'research' and 'pedagogy': appropriate criteria and practical possibilities. IN: EDGE, J.; RICHARDS, K. (Eds.). Teachers develop, teachers research. Oxford: Heinemann, 1993.

KUMARAVADIVELU, B. The post-method: (E)merging strategies for second/foreign language teaching. TESOL Quarterly, n. 28, p. 27-48, 1994.

LARSEN-FREEMAN, D. Techniques and Principles in Language Teaching. New York: Oxford. 2002.

OLIVEIRA, W. C. D.; GALLARDO, B. C. A Aula de Língua Inglesa na Era do Pós-método: aliando autonomia docente e a tecnologia. In: IV Seminário Formação de Professores e Ensino de Língua Inglesa da UFS. 2018. São Cristóvão/SE. Anais eletrônicos.

PRABHU, N. S. (1987). Second language pedagogy. New York: Oxford. 1987.

\_\_\_\_\_. There is no best method – why? Tesol Quarterly: vol. 24, no 2, p.161-176. 1990.

RICHARDS, J. C.; RODGERS, T. Approaches and methods in language teaching. New York: Cambridge University Press, 2001.

## CULTURA DO APRENDIZADO EM PEQUENAS EMPRESAS

Isaac Menezes da Silva  
isaacmenezes12@gmail.com

Leonardo Phelippe Nunes Gouveia  
leonardophelippeng@gmail.com

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a cultura do aprendizado em pequenas empresas no território brasileiro, para a aplicação do desenvolvimento e otimização de processos individuais e coletivos na cultura empresarial. A instabilidade do mundo atual, em cenários pandêmicos, leva empresas e profissionais a repensarem seu modo de agir. Destaca-se o aprendizado contínuo, como condição a vantagem competitiva aos negócios perante a economia empresarial, principalmente no âmbito da aquisição de conhecimento para pessoas e empresas, sendo capaz de alertar a sobrevivência e queda na competitividade dos negócios. Para a aplicabilidade dos métodos de aprendizagem, a destinação da pesquisa é apresentar as condições para a difusão de equipes de trabalho a prática do hábito pelo saber no âmbito organizacional, a busca de novos conhecimentos amplia em seus contratados a capacidade de alcançar seus objetivos flexíveis à disputa de mercados, valorizando o capital humano no crescimento do negócio. Esta pesquisa auxilia a compreender o fenômeno inspirado nos estudos sobre aprendizagem organizacional e desenvolvimento do conhecimento expressos pelo tema no campo empresarial específico, no caso de empresas de pequeno porte atuantes no Brasil, fundadas ou operantes no século XXI. Também contempla a compreender e utilizar a aprendizagem organizacional como ferramenta geradora de diferenciais competitivos, identificando e usufruindo seus benefícios.

**Palavra-chave:** Aprendizado. Competitividade. Cultura Organizacional. Gestão de Equipes. Gestão do Conhecimento.

## CULTURE OF LEARNING IN SMALL BUSINESSES

### ABSTRACT

This study have objective to identify the culture of learning in small business in Brazil, for the application of development and optimization of individual and collective processes in business culture. The instability of the world, in pandemic scenarios, leads companies and professionals to rethink their way of acting. Continuous learning stands out, condition of competitive

advantage to business in the businesses economy, especially in the context of know acquisition for people and companies, alert the survival and decline in business competitiveness. For the applicability of learning methods, the purpose of the research is to present the conditions for the dissemination of work teams to practice the habit of know in the organizational sphere, the search for new know expands in its contractors the ability to achieve their flexible goals to dispute of markets, valuing human capital in the growth of the business. This research helps to understand the phenomenon inspired by studies on organizational learning and know development expressed by the theme in the specific business field, in the case of small companies operating in Brazil, founded or operating in the 21st century. It also includes understanding and using organizational learning as a tool that generates competitive advantages, identifying and using its benefits.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em um mundo volátil constatado no século XXI a mudanças, a capacidade de adaptar às estratégias no ambiente empresarial tornou-se dinâmica perante a concorrência entre os mercados, a expansão desta velocidade é capaz de identificar a prosperidade e a crise de uma empresa na competitividade dos negócios, o aprendizado tornou-se uma questão de sobrevivência não apenas profissional, como organizacional. As organizações, sobretudo as pequenas empresas, devem aderir a este novo conceito, o aprendizado contínuo. O desenvolvimento do conhecimento é imprescindível, capaz de conceder vantagem competitiva ao negócio.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram identificadas algumas situações que ocorrem nas empresas, tais problemas como a comodidade, ideias fixadas, má gestão de equipes e comunicação ou a falta dela. Todas as organizações enfrentam adversidades, sendo elas simples ou complexas que envolvem seus colaboradores, algumas dessas, sendo primordiais o seu acerto e correção para que haja evolução tanto individual como em grupo. Deste modo, a destinação do estudo é apresentar de forma descritiva as condições para desenvolver nas equipes de trabalho a prática do aprendizado no âmbito organizacional.

Este trabalho tem como objetivo apresentar e esclarecer o processo de aprendizado como cultura nas organizações e suas metodologias, para serem colocadas em práticas pelos gestores em suas equipes e permeá-las nos diversos setores empresariais, sobretudo apresentar esta

sistematização às pequenas empresas. Segundo dados do Sebrae, no ano de 2020 foram abertos 1.470.484 microempreendedores individuais (MEIs).

Portanto, será abordado a gestão do conhecimento nas equipes organizacionais e aspectos que buscam desenvolver o aprendizado nas entidades, visando alcançar seus objetivos a curto e a longo prazo. Esta metodologia, permite apontar vantagens de empresas que confrontam com um potencial competitivo na área em que atuam, de forma a ajudar na incrementação das situações apresentadas anteriormente.

A cultura organizacional é aprendida e modelada pelo fazer (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019). As organizações que adotam a busca pelo estudo de novos conhecimentos, ampliam em seus contratados a capacidade de gerar insights para alcançar seus objetivos, por meio de novos modelos de pensamentos que promovem a saída do status quo, de modo a aprender continuamente em equipe. É imprescindível o desenvolvimento de habilidades interpessoais não apenas individualmente, mas coletivamente em conjuntos multidisciplinares, este desempenho possibilita maior comunicação e colaboração entre os indivíduos. Se, por um lado, a cultura é a maneira como a organização pensa e age, por outro, ela se modela e é modelada pela ação individual de seus colaboradores em suas práticas diárias (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019).

Com a demanda competitiva ao longo dos anos, um novo desafio surgiu no mundo dos negócios. Este desafio requer a necessidade de um novo plano centrado na retenção de talentos dos profissionais, por meio do conhecimento organizacional, até então um paradigma nos dogmas das empresas. Este mundo mutável requer que as organizações aprendam com os erros passados, o processo de aprender consiste na aquisição de conhecimento, habilidades, valores, atitudes e experiências.

As organizações norteadas para o processo de aprendizagem, ampliam espaços para a geração de insights ágeis e flexíveis à competitividade global. É necessário estimular o profissional a correr risco, a ser incentivado pelo raciocínio de buscar alternativas instigantes de encontrar novos métodos, sendo um aprendizado rápido e contínuo.

## **2 JUSTIFICATIVA**

O presente estudo pretende contribuir e acrescer o fundamento de implementação da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento em pequenas empresas brasileiras constituídas e existentes no presente século. Apontando o valor e a importância do capital



humano no desenvolvimento e crescimento do negócio, tendo como a utilização indispensável de treinamentos para que a evolução seja efetuada com sucesso.

Este estudo contribui aos leitores o locupletamento tanto pessoal quanto profissional, como base de pesquisas no desenvolvimento do conhecimento e aprendizado expressos pelo tema. O mesmo é propício ao engajamento, sendo ele, um assunto constantemente abordado na atualidade, despertando interesse nas organizações como uma vantagem competitiva e de uso estratégico, para que desta forma alcancem seus propósitos.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivos Gerais**

Compreender como a aprendizagem organizacional pode transformar-se em uma ferramenta geradora de diferenciais competitivos para pequenas empresas.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever as concepções do aprendizado organizacional em diferentes momentos históricos até a sua presente forma e metodologia de uso.
- Identificar os aspectos das organizações nas quais tais fundamentos serão direcionados.
- Identificar práticas e processos de aprendizagem organizacional no momento vigente.
- Caracterizar como se dá a obtenção, a disseminação e a prática do conhecimento para fins competitivo;

### **4 METODOLOGIA**

Este estudo utiliza a pesquisa qualitativa para apresentar a compreensão do aprendizado organizacional em pequenas empresas, aplicada na cultura de suas crenças e valores. As pesquisas literárias, permitem compreender o fenômeno estudado, a identificar problemas que afetam a aplicação na interação social de pequenos negócios, de modo a apresentar possíveis soluções.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico oferece como embasamento e articulação com o tema desenvolvido, consiste no resgate dos principais conceitos que deram suporte a pesquisa empírica, e foram abordados os seguintes assuntos: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, competitividade, cultura organizacional e gestão de equipes.

### **5.1 Gestão do conhecimento**

Diversos estudos e autores definem o termo Gestão do Conhecimento (GC), e abundantes foram as definições utilizadas, tal como a informação, o conhecimento, as habilidades e competências, capital humano e intelectual, inovação entre outros. A GC refere-se a uma expressão "guarda-chuva", pois comporta fartas questões relativas à aprendizagem individual e coletiva, integração e compartilhamento de conhecimentos, inovação, a criação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, gestão e conhecimento de clientes (ALVES, 2005, p. 16).

Motta (1992 apud ALVES, 2005) exprime que a gestão compreende as funções de direção, decisão e controle, sendo utilizado também como sinônimo de gerência, onde englobam as funções clássicas da administração de empresas como organização, planejamento, coordenação e execução. Por Alves (2005, p. 17), a Gestão do Conhecimento é definida como “um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, colocado em marcha por determinada organização, com a finalidade de atingir seus objetivos corporativos”.

Outros autores destacam que uma organização é composta por pessoas e estas possuem conhecimento, portanto, pode-se inferir que ele existe em todas as organizações e é diferente da forma como o conhecimento é percebido, utilizado, valorizado e gerenciado. Múltiplos pesquisadores entendem que o capital intelectual está se consolidando e surgindo como o grande

diferencial competitivo para as organizações que incorporam a gestão do conhecimento materializando este bem intangível e valorizando seu Know-how estratégico (SILVA, 2012).

Dentre os autores que discutem esse tema, nos concentramos em Nonaka e Takeuchi (1997), que partiram da diferença entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e propuseram uma epistemologia voltada para a criação do conhecimento organizacional. Por criação de conhecimento organizacional entende-se “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas (NONAKA et al, 1997)”.

No entendimento de Nonaka (2001, p.40), o conhecimento não é apenas informação, embora constitua a sua base. “O conhecimento vai um passo adiante: abrange as crenças de grupos ou indivíduos, e se relaciona intimamente com a ação. Crenças, comportamentos e ações não são captados e representados da mesma maneira como as informações”. Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram dois tipos de conhecimento: Conhecimento tácito e conhecimento explícito, ocorridos de um processo circinado, que se eleva agilmente de um nível ontológico inferior até os níveis mais altos.

Um colaborador ao ensinar o saber para outro, tanto ele quanto a empresa estará duplicando seu capital intelectual, através do estímulo contínuo do aprender e colocar em prática. Neste contexto, o conhecimento tácito pode ser usado, mas seu processo para explícito é complexo para a compreensão de todos da empresa. O conhecimento é o principal fator de riqueza, é tão valorizado quanto a produtividade.

Segundo a explicação de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito está na mente das pessoas, é toda experiência passada, o que permite a construção do “aprender pelo fazer”. O explícito encontra-se nos documentos, maneira como é praticada os processos organizacionais. Os autores citam que o processo de conhecimento é parecido com um espiral, que são convertidos em quatro aspectos.

O primeiro é a socialização, processo de partilhar as experiências através da observação, imitação e prática, um exemplo é o brainstorm em reuniões como socialização, este aspecto provém do tácito para tácito.

A externalização é identificada como processo de criação do conhecimento, deriva-se da metáfora e analogia, como forma do indivíduo compreender experiências com base na imaginação. Através de símbolos, as pessoas são capazes de se comprometer com o processo criativo de novos fundamentos. Este advém do tácito para explícito.

Na etapa da combinação, ocorre a sistematização e aplicação do conhecimento explícito, do pessoal para o organizacional, decorrente do compartilhamento de diálogos e debates transmitidos na organização para que tenha sentido e comprometimento das pessoas.

Por fim o estágio da internalização, de explícito para tácito, ocorre a incorporação individual dos conhecimentos disponibilizados pela organização. Esta fase é identificada, quando há a integração de um novo colaborador, e é ensinada as rotinas internas por meio dos manuais de código de ética, por exemplo. É todo documento formal apoiado para consulta do saber de como funcionam os processos na instituição.

A instabilidade do mundo atual, em meio ao cenário pandêmico, questiona as empresas e profissionais a repensarem suas estratégias para sobreviverem à vulnerabilidade do mercado. Negócios que não se prepararam para o isolamento social, devem iniciar a aquisição de inteligência para converterem empreendimentos e pessoas em agentes transformadores.

Grandes empresas no Brasil, executam suas operações em um ambiente cada vez mais dinâmico, a criação de seus produtos e serviços são intensivos em conhecimento. É de considerar, que o exercício pelo saber tem sido abordado com frequência nas salas de reuniões para enfrentar os desafios impostos na abertura econômica, o que impõe às empresas, a necessidade do investimento em tecnologia e educação.

Antunes e Martins (2002) defendem que o ritmo acelerado na tecnologia da informação, possibilitou a alteração do comportamento empresarial na globalização. Segundo as autoras, este comportamento se desencadeou dos consumidores pela exigência de suas necessidades.

Com base nas afirmações de Antunes e Martins (2002), a competitividade por diferentes mercados e a formação de blocos de comércio, acarretam em bases de concorrências na busca pela sobrevivência, o que leva as empresas a aplicarem o *know-how* para se adaptarem às exigências e lançarem produtos em menor tempo.

Amadeu (2001) acrescenta que estas mudanças não são ocasionadas apenas por outras organizações, mas pela tecnologia em condições sociais e culturais que as afetam. A solução é implementar um sistema de inteligência organizacional para monitorar o ambiente interno e externo. Segundo o autor, para uma organização ter características de inteligência, esta deve buscar uma curiosidade astuta e receptiva, direcionada à capacidade de aprender rapidamente.

Portanto, pequenos negócios que queiram aplicar a gestão do conhecimento, antes devem identificar em sua cultura o que sabem e o que desconhecem, deste modo terão ampla visão de como desenvolver estratégias baseadas em suas competências. “O sucesso está

relacionado à maneira como as pessoas encaram essa nova perspectiva nas companhias e abraçam - ou não essas transformações” MAGALDI; SALIBI NETO (2019, pg.13-15).

Amadeu (2001) ressalta, “A organização que não conhece o ambiente externo onde está inserida e a sua potencialidade está fadada ao insucesso, por despender esforços redundantes[...]” AMADEU (2001, pg.43).

## 5.2 Aprendizagem Organizacional

Devido ao desenvolvimento de teorias e à adoção de pontos de vista que podem se adaptar às diferentes representações do assunto, Simone e Schmidt (2009) apontam quatro características do Aprendizado Organizacional, e descreveu o conceito como base de sua pesquisa empírica.

O primeiro define-se no nível de aprendizagem, consiste na interação grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, ou seja, em nível interpessoal. Esses resultados podem ser alcançados por meio de análises explícitas, considerando as conexões entre os vários níveis de análise. Ainda podem ser vistos como uma manifestação de um processo em atividade.

A segunda característica consiste na neutralidade da meta, em que a absorção do aprendizado pode ser boa ou ruim, nos diversos resultados de desempenho em nível de grupo ou organização

Terceiro, noção de mudança, não serão todos os aprendizados que irão se manifestar como mudança de comportamento.

Por fim, a natureza processual da aprendizagem, sendo ela como um processo e como tal deve ser estudada. Para as autoras, esta é possivelmente a mais promissora para o futuro desenvolvimento do conceito, de forma a recuperar o processo peculiar dos temas que cercam a aprendizagem.

Por outro lado, Bitencurt e Azevedo (2006) apresentam que:

“A maioria dos modelos que explicam a aprendizagem organizacional recorre a uma das seguintes metáforas: (a) são os indivíduos na organização que aprendem, e o compartilhamento desse aprendizado é a aprendizagem organizacional; (b) a aprendizagem ocorre por meio dos indivíduos, mas vai além destes por estar influenciada por questões

sociais, políticas e estruturais; (c) a organização possui um sistema cognitivo análogo ao sistema nervoso humano, por meio do qual ela aprende; (d) a aprendizagem da organização se dá não de forma cognitiva, mas cultural e comportamental”.

Os métodos de aprendizagem baseados na prática enfocam a compreensão de como gerar ou transformar o conhecimento, o cumprimento das metas pode não representar necessariamente que o aprendizado ocorreu. O surgimento da relação e interação entre as pessoas e os elementos sociais e materiais, fazem com que as pessoas entendam o ciclo de aprendizagem.

Para MAGALDI, SALIBI NETO (2019, pg.72) “A principal vantagem desse estilo é que ele incentiva a inovação, a agilidade e o aprendizado organizacional, atributos valorizados e requeridos nesse novo ambiente de negócios”.

Por outro lado, Bitencurt e Azevedo (2006) retratam que a busca de mudanças nos modelos mentais da organização deve avaliar soluções mais criativas, flexíveis e adaptáveis, com base no deslocamento contínuo e no resgate da identidade da organização, deve ser entendido como um conjunto único de processos estabelecidos ao longo da vida da organização a partir de sua experiência e características. Portanto, segundo as autoras, a aprendizagem organizacional pode ser considerada um método muito promissor e condizente com as tendências e novas formas de organização do trabalho.

### **5.3 Cultura Organizacional**

Existem milhares de definições acerca da Cultura Organizacional na literatura de negócios, por ser de difícil interpretação é considerado como um tema de alta intangibilidade.

Para Fleury (1987, p.10), "A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização".

Pires e Macêdo (2005), descrevem que a cultura permite que um grupo se fortaleça ou se desintegre, implica na capacidade do indivíduo de se adaptar à realidade do grupo em que está inserido.

Dentre as definições, existe por parte da população a confusão entre os termos cultura e clima organizacional. Magaldi e Salibi Neto (2019), conceituam suas distinções da seguinte forma:

“Clima consiste no sentimento do dia a dia dos membros da empresa. Ele é altamente suscetível a mudanças dentro da organização. Suas condições são temporárias e mudam de acordo com o impacto de decisões corporativas. A cultura organizacional, por outro lado, é permanente e duradoura[...] Ela se modela e é modelada pela ação individual de seus colaboradores em suas práticas diárias”. MAGALDI, SALIBI NETO (2019, pg.42).

Podemos entender a cultura organizacional em três níveis:

**Artefatos e rituais:** Maneira na qual a instalação da empresa é organizada, seu espaço físico. Ritual formal ou informal, modo como é expressada a missão da empresa, por exemplo o código de vestimenta e formato de reuniões.

**Normas e valores:** São as regras escritas e não escritas, o que é esperado e o que não é tolerado pela empresa, estes expressam os tipos de comportamentos requeridos pelos funcionários. Os valores, por outro lado, especificam o que é importante para os componentes de determinada cultura. Este é tido como um elemento tácito.

**Crenças e pressupostos básicos:** São tudo o que a organização acredita e defende, é seu grau de lealdade com os stakeholders, elas orientam o comportamento daqueles que a compõem, em geral é a forma como a empresa gerencia seus negócios.

A principal função de uma cultura é citada como “Garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema” MAGALDI, SALIBI NETO (2019, pg.40)

Os autores em seu livro “O Novo Código da Cultura: Vida ou Morte na Era Exponencial”. Apresentam oito estilos de culturas que podem ser identificadas em qualquer segmento, ainda ressaltam que uma empresa pode ter mais de um estilo presente.

**Acolhimento:** O perfil de trabalho é compreendido pela cooperação e empatia entre os colaboradores, as pessoas apoiam umas às outras, é defendido o trabalho em equipe e relacionamentos positivos.

Propósito: Constitui um ambiente que pensa no futuro da humanidade, é representado pela tolerância e solidariedade entre as pessoas.

Aprendizado: Meio no qual as pessoas são inovadoras e exploram alternativas, é preservado a inovação no *mindset* de seus colaboradores.

Prazer: Os funcionários fazem o que as tornam felizes, é rodeado por espontaneidade e senso de humor.

Resultados: O norte a ser seguido pela empresa é orientado para o cumprimento de metas.

Autoridade: O local de trabalho é extremamente competitivo, as pessoas se esforçam para obter vantagem pessoal, é residido confiança e dominação.

Segurança: Ambiência com um planejamento cuidadoso, pois é nítido os riscos neste ambiente.

Ordem: É seguido por regras na qual os colaboradores devem se adaptar.

Assim, pode-se dizer que cultura é o resultado de uma ação, em que os componentes e determinantes da ação são compartilhados e transmitidos pelos membros de um determinado grupo.

#### **5.4 Competitividade**

As expectativas da organização são determinadas principalmente pela vontade e apetite de buscar lucro e esperando conviver de forma satisfatória com as incertezas inerentes ao negócio, tendo na busca da competitividade a justificativa de sua essência. Todavia, mais do que apenas dispor de expectativas, faz-se de suma importância que as empresas detenham algumas capacidades para transformar essas expectativas em uma realidade (LEMOS e NASCIMENTO, 1999).

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial.

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente. (DEGEN, 1989, p.106-107)



Tendo em análise tal conceito, uma das primeiras menções de "vantagem competitiva" na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber prontamente as tendências do mercado antes dos concorrentes, e ajustar a cotação de acordo com esta expectativa. Portanto, é preciso lembrar que a capacidade de competitividade pode ser o resultado de diferentes competências, que conseguem ser baseadas em diferentes áreas funcionais, funções administrativas ou categorias profissionais. No ambiente organizacional, o termo competitividade tornou-se fator decisivo para a sobrevivência. O conceito de prioridade competitiva pode ser entendido como um conjunto de opções de prioridades que uma organização deve disputar no mercado em um determinado período de tempo. (SANTOS, PIRES e GONÇALVES, 1999).

Segundo Castro, Santos e Silva (2008), este conceito tornou-se relevante na produção após o trabalho de Skinner (1969) propôs e apontou padrões comuns para calcular o desempenho da manufatura. Skinner (1969) apontou as seguintes características: Encurtar o ciclo de entrega do produto, ter produtos ativos que tenham qualidade e confiabilidade, cumprir as promessas de entrega, ser capaz de produzir novos produtos rapidamente, possuir flexibilidade para ajustar mudanças de quantidade e obter baixo custo. Slack (1997) define cinco fatores que promovem a vantagem competitiva de uma empresa: Confiabilidade; Custo; Flexibilidade, Qualidade e Velocidade. Segundo o autor, quando esses cinco objetivos são alcançados, as organizações podem alcançar um alto nível de vantagem no mercado.

No parecer e análise de diferentes autores na área administrativa, é possível encontrar uma ênfase aos seguintes fatores que determinam a competitividade: qualidade, custo, flexibilidade, rapidez e confiabilidade (SCOPINHO, 2000; BUIAR, 1999; STEVENSON, 2001; BUFFA, 1972). Porter (2004) acredita que uma estratégia de sucesso acabará tendo que identificar um conjunto de premissas para garantir que as mesmas não sejam substituídas, a menos que não agregam nenhum valor à organização. Para o empreendimento alcançar um alto desempenho competitivo, é necessário identificar os fatores que permitem inspirar sua competitividade.

A competição é o termômetro que ajusta a atuação da empresa de acordo com o posicionamento e nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas para o aumento da competitividade é diferenciar produtos e / ou serviços. A partir do momento em que a gestão da qualidade fornece ao mercado produtos sem defeitos e os entrega com rapidez, ela pode auxiliar a competir, e isso atrelado aos planos operacionais, que passam a oferecer aos clientes serviços de melhor qualidade e conseqüentemente aumentando o nível satisfatório.

## 5.5 Gestão de Equipes

A base do conhecimento é formada por habilidades individuais e coletivas, está ligado diretamente a pessoas e inclui o uso de dados e informações para a resolução de problemas, agregando na utilização da criatividade pelos colaboradores. Segundo Terra (2003), tornar a gestão do conhecimento algo explícito requer o incentivo de criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de suas capacidades de entendimento.

A Gestão do Conhecimento exige o treinamento dos colaboradores a se posicionarem diante da busca pelo saber, e comportamento perante a detecção de problemas, sendo uma realidade constante nos processos organizacionais. Mais do que isso, é preciso ensinar os colaboradores a humildade de compartilhar problemas e solicitar ajuda para a solução em conjunto. Segundo PROBST; ROMHARDT; RAUB (2002), a gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência interna e externa para ajudar os funcionários a localizarem o que precisam.

A ressalva destas afirmações, concluem que o conhecimento é um fator ligado às relações de interdependência a gestão de equipes. O que leva a concluir que o alcance dos objetivos de uma empresa, é a somatória da quantidade intelectual que a detêm, as pessoas são responsáveis por facilitar este alcance, elas portam o capital intelectual na organização. É a ação resultante dos indivíduos em colocar em prática os aprendizados adquiridos. Sua atuação impacta no relacionamento interno e externo da empresa.

Amadeu (2001) aborda que a inteligência organizacional é a interação do conhecimento humano e das máquinas, orientada a complexa orientação dos processos de trabalho. Em seu artigo menciona, “Agregação de inteligência ocorre hierarquicamente: no nível mais baixo o conhecimento individual dos funcionários é reunido. O próximo nível é dos grupos, enquanto o último é o da organização como um todo”. AMADEU (2001, pg.44)

Esta gestão requer o desdobramento do Capital Intelectual, este é o conjunto de conhecimentos e informações, resultado do capital humano e do capital estrutural. Sendo definidos como a inteligência, habilidade e os conhecimentos humanos.

Rodrigues (2009), vai mais adiante, para o autor o capital intelectual é mais do que experiências acumuladas de pessoas, é a concentração da missão da empresa com projetos, patentes, sistemas e a interatividade do ativo humano.

Com um modelo mais simples e didático, Chiavenato (2004) defende que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, são elas que levam e trazem o conhecimento ao entrar e sair da empresa, seja elas por processos, brainstorm, pela prospecção de clientes ou reuniões com os stakeholders.

Segundo as definições dos autores, podemos definir que o Capital Estrutural pode ser negociado pela empresa, é tudo o que pertence à organização, como marcas, estrutura do estabelecimento, equipamentos e banco de dados. Logo, o Capital Humano é a habilidade, experiência e conhecimento que o colaborador possui individualmente, que é compartilhado com os integrantes da organização.

O aprendizado absorvido pelos colaboradores, incentivado e valorizado pelas empresas, constitui uma geração de riqueza para os pequenos negócios. Assim, as empresas devem investir em pessoas para reter talentos, para que estes contribuam para o crescimento e constituam em uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A disseminação de novas sabedorias, podem ocasionar conflitos gerenciais quando introduzida na cultura da empresa. A responsabilidade dos gestores de equipes é direcionar estes conflitos à criação do saber, para prover aos colaboradores a ajuda necessária para proporcionar um sentido às novas tendências.

Para Rodrigues (2002), “Gerir pessoas é administrar complexidade. O ser humano é o ativo que exige maior atenção por parte das organizações, visto que são mutáveis e tem aspirações diversas, a interdependência do emocional e o físico”. RODRIGUES, 2002.

A organização deve oferecer um ambiente capacitador, para que o indivíduo desenvolva seu intelectual alinhado à cultura organizacional, sua atribuição é prestar condições transformadoras necessárias. Manifestar a aspiração de atingir as metas estrategicamente, praticar com os colaboradores a autonomia em oportunidades inesperadas, possibilitando a automotivação para a criação de conhecimento.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pequenas empresas que almejam um crescimento rápido no setor de atuação, buscam implementar métodos, técnicas e ferramentas perante ao avanço do surgimento constante de novas oportunidades de atuação. Entretanto, as nascentes não têm acesso ou incentivo para tratar a Gestão do Conhecimento como incentivo de vantagem competitiva. No processo de

gestão o tema tem sido pauta nas mesas de reuniões, a importância do conhecimento na sociedade atual e sua gestão no meio ambiente empresarial, tem sucedido especialmente em pequenos negócios, palco paterno da construção da informatização seja qual for o segmento.

A importância desta pesquisa se justifica por se tratar de um tema atual onde as empresas estão despertando o interesse das pessoas por ser um recurso extremo e de grande retorno. Com a importância para o desempenho organizacional e fontes de vantagens competitivas.

Segundo a afirmação do autor Peter Senge (1999), no futuro as melhores organizações serão aquelas que manifestaram a cultura do aprendizado em todos os níveis organizacionais.

A defesa do autor se concentra principalmente nas pessoas, o incentivo a compartilhar o saber adquirido e atrelar a de outras pessoas dentro e fora da organização, a fim de gerar conhecimento corporativo.

A GC deve ser alinhada a um planejamento estratégico, que aponte as metas que se pretendem alcançar ao longo do tempo, neste parâmetro o gestor deve incentivar no contexto social e econômico a definição futura do negócio no crescimento da cultura corporativa. Levando em consideração as necessidades do mercado consumidor, resulta em uma ferramenta fundamental a concepção de estratégias em pequeno porte. Assim, tem-se o caminho para capitalizar o conhecimento organizacional, de modo a moldar uma empresa inteligente.

Em retrospecto as afirmações e defesas dos autores, podemos concluir que para uma empresa de pequeno porte atender os princípios do aprendizado contínuo deve criar um conjunto de conhecimento externo através de contatos entrantes, sejam de pessoas ou organizações, e internos advindos de experiências. Sobretudo, gerenciar a GC como um recurso mensurável, pois o seu desenvolvimento no ambiente permitirá o estímulo do compartilhamento entre o quadro de colaboradores.

O conhecimento existente na organização pode fazer a diferença. A base que distingue a empresa da concorrência é o seu ambiente de trabalho, portanto, é imprescindível que haja eficácia na criação e disseminação dos conhecimentos gerados internamente pelas organizações.

A maior ênfase deste trabalho está no saber adquirido que as empresas, sobretudo as nascentes, precisam abraçar seus colaboradores mais do que seus produtos, serviços, capital, e do orgulho ressaltado aos ouvidos de quem escuta o nome da marca. Elas precisam vislumbrar suas equipes, fascinar pessoas, devem reter, reconhecer, premiar, motivar e satisfazer cada indivíduo.

Tais objeções na vivência dessas teses podem ser advindas de uma falsa percepção, tratá-la como modismo, sobretudo na atual realidade das organizações, na qual são mensurado um

resultado positivo em determinada ação e passa a ser aplicada em diversos setores, que eventualmente será esquecida ao longo do tempo. Outra percepção é percebida na desarmonia de sair da zona de conforto, visto que mudanças provocam o enfrentamento de maiores riscos e medo pelo fracasso.

Assim, os acessos à informação ajudam pequenas organizações a desenharem estratégias de competitividade, a se prepararem com antecedência para o crescimento e o desenvolvimento no mercado dinâmico, com atenção ao ambiente externo.

A análise deve ser consistente com a equipe, que proporcionará maior integração, reforços e incentivos na participação da construção da estratégia organizacional, na qual estimula a troca de conhecimentos e experiências, o aprendizado contínuo e a criação de processos inovadores.

Desenhar estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas, são capazes de incorporar modelos de gestão e planejamento empresarial de forma a implementar a inteligência competitiva como estratégia. É importante ressaltar que a busca pela inovação tornou-se inevitável, a operação em um ambiente dinâmico engaja a aceleração da mudança tecnológica.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Luiz Ernesto. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações:** um estudo desconstrucionista. 2005. 174f. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

Disponível

em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3877/LE.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 18 maio 2021.

AMADEU, Eduardo Dutra Moresi. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.**

Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ci/a/k98fxVjC9gWQpJxBNnxvBYh/?lang=pt>>

Acesso em 17 de abril de 2021

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy.** Harmondsworth: Penguin, 1965.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.** Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rac/a/6cNY9xWxdXPV6bZxWM5WZTK/?lang=pt>> Acessado em 18 de maio de 2021.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa Antunes; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: verdades e mitos**. Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rcf/a/L3R3HW5KMLqggDkQNKSNg7x/?lang=pt>> Acessado em 20 de maio de 2021

BITENCURT, Claudia Cristina; AZEVEDO Débora. **O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios**. Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/yfsC779pZj9ZJrB5rqY7CzR/?lang=pt>> Acesso 17 de maio de 2021.

BUFFA, Elwood S. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.

BUIAR, Denise Rauta. Flexibilidade Como Vantagem Competitiva no Novo Paradigma Tecnológico. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Engenharia de Produção - 1998**, 1998, Niterói- RJ. ENEGEP-1998, 1998. CD.

CASTRO, Mario; SANTOS, Fernando César Almada; SILVA, Eliciane Maria. A Relação entre Prioridades Competitivas e Indicadores de Desempenho: Survey em Empresas Moveleiras. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 11. 2008. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FIGUEIREDO, Saulo - **Gestão do Conhecimento - Estratégia Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento** - QualityMark Ed. 2005.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações** São Paulo: Atlas, 1989.

GOVERNO FEDERAL. **Brasil teve em 2020 o melhor desempenho da década na abertura de empresas.** Disponível em

<<https://www.gov.br/economia/ptbr/assuntos/noticias/2021/fevereiro/brasil-teve-em-2020-o-melhor-desempenho-da-decada-naabertura-de-empresas>>. Acesso em 26 de março de 2021.

LEMONS, A.D.; NASCIMENTO, L. F. A Produção Mais Limpa como Geradora De Inovação e Competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n. 1, p. 23 -46, 1999.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial** / Sandro Malgaldi e José Salibi Neto. - São Paulo: Editora Gente 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; ICHIJIO, Kazuo; KROGH, Georg Von. **Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil.** Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?lang=pt>>. Acesso em 17 de maio de 2021.

PORTER, M. E. 1980. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

PROBST, Gilbert; STEFFEN, Raub; RONHARDT Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo. Bookman Companhia Editora. 2007.

RODRIGUES, Valtermário de Souza. **Capital intelectual e sua importância para as organizações.** Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/capital-intelectual-esua-importancia-para-as-organizacoes>> Acessado em 20 de maio de 2021.

SANTOS, Fernando César Almada; PIRES, Silvio Roberto Ignacio; GONÇALVES, Marilson Alves. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Estudos de Casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84.1999.

SCOPINHO, R. A.. Qualidade Total e Saúde e Segurança no Trabalho: O Caso do Setor Sucroalcooleiro da Região de Ribeirão Preto-SP. In: II Congresso Brasileiro de Ciências Sociais em Saúde, 1999, São Paulo. **II Congresso Brasileiro de Ciências Sociais em Saúde**. São Paulo-SP: ABRASCO - Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 1999. v. 1, p. 60-61.

SILVA, Andreia Maria da. **Inteligência competitiva e gestão por competência como horizonte de ação para os núcleos de inovação tecnológica em Instituições públicas de ciência e tecnologia**. 2012. 176f. (Mestrado em Sistemas de Gestão). Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012. Disponível em: <[http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=5470&PHPSESSID=49370339e06a18e8d532206d88fb4d70](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5470&PHPSESSID=49370339e06a18e8d532206d88fb4d70)>. Acesso em: 18 maio 2021.

SKINNER, W. Manufacturing: the Missing Link in Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v.47, n. 3, p. 136–145, 1969.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TERRA, C. José Cláudio. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**. Disponível em [https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc\\_1409867924.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf). Acesso em 04 de maio de 2021.